

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn på kandidat:

Mette Anfindsen og Torill Risøy

---

## «Den menneskelige faktor»

*– Hvordan kan en benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet?*

---

Dato: 19.mai 2017

Totalt antall sider: 89

## **Abstract**

This thesis is the final part of our degree Master of Business Administration (MBA) at the Nord University. It was written during the autumn semester of 2016 and spring semester 2017. The aim of this thesis is to use scientific methods to discuss the results from our empirical analysis.

The purpose of this study is to analyze the following: How can positive leadership be used to evolve the psychosocial work environment in an organization. This thesis will also try to answer three additional questions:

1. How can self-leadership be used to evolve the work environment in a company?
2. How can leadership of social- emotional skills be used to evolve the work environment in an organization?
3. How can leadership of interactive competence be used to evolve the work environment in an organization?

The thesis describes aspects related to theory and definitions pertaining to workers within the field of knowledge, within the work-environment as well as positive leadership skills, and its proposal as being a highly positive form of leadership.

## **Forord**

Med denne masteroppgaven avslutter vi tre fine år som studenter på Master of Business Administration (MBA). I løpet av disse årene har vi blitt kjent med nye mennesker, både medstudenter og foredragsholdere som har bidratt til at disse årene har blitt en spennende reise. Vi har gjennom disse årene fått faglig påfyll, nye perspektiver, gode diskusjoner og knyttet nye vennskap.

Det å skrive sammen er utfordrende og interessant på samme tid, vi har samarbeidet gjennom fysiske møter, på e-post, Skype og telefon. Underveis har det vært perioder der det har vært utfordrende å sette av tilstrekkelig tid til masteroppgaveskriving i kombinasjon med full jobb og ønske om et slags sosialt liv utenom. Styrken med å være to er at det alltid er en som sikrer fremdrift i arbeidet. Som regel har vi vært enige om arbeidets gang, men vi har også vært uenige og har hatt gode diskusjoner på det. Vi tror og håper at det har bidratt til progresjon i arbeidet og til en godt gjennomarbeidet oppgave.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre intervjuobjekter for at de tok seg tid til å stille opp og for at de var villige til, åpent og ærlig, dele av sin kunnskap og sine erfaringer. Veilederen vår, Jon-Arild Johannessen fortjener også en takk for alltid å gi oss rask tilbakemelding. Til slutt vil vi takke våre familier for oppmuntring og inspirasjon slik at denne oppgaven ble en realitet.

Mette og Torill

Helgeland, mai 2017

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven er siste del i graden Master og Business Administration (MBA) ved Nord Universitet. Oppgaven ble påbegynt høsten 2016 og fullført våren 2017. Formålet med oppgaven er å benytte vitenskapelige metoder på en valgt problemstilling, og basert på empirisk analyse og utvalgt teori drøfte resultatene ved hjelp av gjennomførte undersøkelser (intervju).

Denne oppgaven belyser teamet positivt lederskap og vil svare på følgende problemstilling:

**«Hvordan kan en benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet».**

Innen positiv ledelse har vi valgt å sette søkelys på selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse, da disse tre hovedelementene sammenfaller med de grunnleggende arbeidsmiljøfaktorer som organisatorisk arbeidsmiljø, sosialt samspill og individuell oppfatning.

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi formulert tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan en benytte selvledelse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?
2. Hvordan kan en benytte ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?
3. Hvordan kan en benytte ledelse av samhandlingskompetanse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?

Det teoretiske fundamentet for oppgaven er positiv ledelse da med utgangspunkt i boken «Positiv lederskap. Jakten på de positive kreftene» (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Som metodisk grunnlag for oppgaven har vi valgt et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter. Vi ser på kunnskapsarbeidere som en kollektiv enhet som jobber i tre ulike virksomheter på Helgeland. Kriteriet ved utvelgelsen var at disse skulle ha erfaringer fra minst tre ulike ledere.

Vi har også valgt en kvalitativ tilnærming fordi vi ønsker å få mye informasjon ut av et begrenset antall informanter, og tolke disse funnene opp mot eksisterende teori. For å innhente datagrunnlag for analysen har vi semistrukturerte intervjuer (intervju basert på intervjuguide). Denne metoden er valgt da vi ønsker en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering.

Studiens funn tyder på at de belyste elementene fra positiv ledelse direkte påvirker og forbedrer det psykososiale arbeidsmiljøet, elementene henger sammen og påvirker hverandre gjensidig, jf. modellen presentert i avsnitt 2.2. og den reviderte modellen i avsnitt 5.5.

Det at folk trives på jobb og føler at de har et godt psykososialt arbeidsmiljø, er av stor betydning både i forhold til rekruttering og det å beholde gode arbeidstakere. Lederen har en viktig rolle i utviklingen av det psykososiale arbeidsmiljøet som veiviser og som rollemodell. Den positive ledelsen må være verdibasert, kunnskapsbasert og systematisk. Ledelse er så viktig at det fremheves i funn at en bør undersøke nøye hvordan sjefen fungerer før en takker ja til en jobb. De av informantene som har opplevd det de definerer som positivt lederskap tidlig i karrieren sier at dette har hatt stor betydning for deres senere faglige og personlige utvikling.

Positivt lederskap er systemtenkning der de ulike elementene henger sammen og påvirker hverandre gjensidig. Denne innsikten og forståelsen må leder ha med seg i sin ledergjerning. Leder må jobbe bevisst og systematisk med de psykologiske og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorene.

Leder må ha fokus på det organisatoriske arbeidsmiljøet. Dette da god organisering og arbeidsflyt er et lederansvar og rammen rundt en godt drevet organisasjon. Innenfor rammen av det organisatoriske arbeidsmiljøet må leder også ha fokus på individuell oppfatning og det sosiale samspillet. Ved å ha fokus på både det individuelle og det kollektive får en utløst den motivasjon og energi som ligger latent i den enkelte arbeidstaker og i organisasjonen som helhet.

Oppgaven har tittelen «Den menneskelige faktoren» - Hvordan kan en benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet. Grunnen til at vi fremhever den menneskelige faktoren er at leder må ha et verdiperspektiv i bunnen. Leder må legge til rette for at arbeidstakerne opplever å bli verdsatt, inkludert, føle medvirkning og få brukt sine erfaringer. Jobben må oppleves meningsfylt, arbeidet må ha relevans og en må se sammenhengene i det en gjør.

Våre funn har resultert i en revidert modell og en typologi, som er grunnlag for konklusjonen. En kan benytte positivt lederskap til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet. Dette kan gjøres dersom en aktivt benytter verktøykassen som positivt lederskap utgjør, og dermed også tar i bruk alle elementene og ikke bare deler av disse.

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
1.0 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Formål med oppgaven .....	2
1.3 Oppgavens oppbygging .....	3
1.4 Sentrale elementer .....	4
1.4.1 Kunnskapsarbeider .....	4
1.4.2 Psykososialt arbeidsmiljø .....	6
1.5 Oppgavens avgrensninger .....	14
2.0 Teori .....	14
2.1 Positivt lederskap .....	15
2.1.1 Selvledelse .....	16
2.1.2 Sosial og emosjonell kompetanse .....	18
2.1.3 Samhandlingskompetanse .....	21
2.2 Modell .....	25
3.0 Metode .....	26
3.1 Forskningsdesign .....	27
3.2 Utvelgelse av informanter .....	30
3.3 Intervjuguide .....	33
3.4 Gjennomføring av dataanalysen .....	34
3.5 Etske betraktninger .....	36
4.0 Resultat .....	37
4.1 Selvledelse .....	37
4.2 Sosial og emosjonell kompetanse .....	40
4.3 Samhandlingskompetanse .....	42
4.4 Andre innspill i forhold til problemstillingen .....	45
5.0 Drøfting og diskusjon av resultatene .....	46
5.1 Selvledelse .....	47
5.2 Sosial og emosjonell kompetanse .....	53
5.3 Samhandlingskompetanse .....	60
5.4 Andre innspill i forhold til problemstillingen .....	66
5.5. Revidert modell .....	69
6.0 Funn oppsummert mot forskningsspørsmålene .....	71
6.1 Mønster / typologi .....	78
7.0 Konklusjon og videre forskning .....	80
7.1 Konklusjon .....	80
7.2 Begrensninger .....	83
7.3 Videre forskning .....	83
Litteraturliste .....	85
Vedlegg .....	87

## **1.0 Innledning**

### ***1.1 Bakgrunn for valg av tema***

Norge kommer positivt ut sammenlignet med de fleste andre europeiske land når det gjelder det psykososiale arbeidsmiljøet. Norske yrkesaktive generelt tegner et positivt bilde av det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. I perioden 1989-2013 har det vært en positiv utvikling i andelen som opplever dårlige forhold mellom ledere og ansatte, dårlige muligheter for faglig utvikling og utnyttelse av egne ferdigheter.

Likevel viser forskningen at om lag en fjerdedel av alle tilfeller med psykiske plager blant yrkesaktive kan tilskrives psykososiale og organisatoriske risikofaktorer som lav selvbestemmelse i arbeidssituasjonen, rollekonflikt, høye emosjonelle krav, mobbing/trakassering og jobbusikkerhet (Aagestad, 2015).

En leder er ofte den mest fremtredende person i en avdeling eller virksomhet og har dermed også sterk innvirkning på de ansatte. I en studie ble det rapportert at yrkesaktive som opplever lite støttende lederskap, hadde omkring 50 % høyere risiko for et høyt legemeldt sykefravær (40 dager pluss), enn yrkesaktive som rapporterer mer støttende lederskap. I 2013 oppga nærmere 10 % at de opplever lite støttende lederskap i arbeidet (Aagestad, 2015).

Overgangen til kunnskapssamfunnet fører til at våre sosiale systemer endres, globaliseringen øker. Kollektive løsninger nedtones og individualiseringen blir sterkere, det legges mer vekt på egne behov og utvikling av egen kompetanse (Drucker, 1999). Overgangen til en globalisert kunnskapsøkonomi medfører behov for en annen type ledelse, tradisjonell ordre- og kontrollledelse fungerer ikke i forhold til kunnskaps-medarbeideren. Løsningen på dette kan ifølge Johannessen og Olsen være positivt lederskap, der en mobiliserer kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, med den hensikt å bidra til økt verdiskapning. Byråkratiske strukturer må da bygges ned gjennom større grad av selvorganisering og et langt sterkere førstelinjefokus.

Vi jobber i kunnskapsorganisasjoner og faget «Positivt Lederskap» vekket vår interesse til å se mer på denne ledelsesformen, og de elementene som inngår i denne verktøykassen for ledere. Det er en del sammenhenger og krysningspunkt i de elementene som inngår i positivt lederskap og de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene. Vi ønsket å undersøke disse teoretiske antakelsene på et utvalg kunnskapsarbeidere.

Oppgaven er basert på antakelsen om at når en lykkes med praktisering av positiv ledelse vil det føre til at de ansatte trives eller fungerer bedre, som igjen kan danne grunnlag for en forbedring av arbeidsmiljøet. Med dette som bakgrunn har vi formulert følgende problemstilling;

***Hvordan kan en benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet?***

Problemstillingen er aktuell i en tid der flere blir kunnskapsarbeidere, og positiv ledelse er ledelse i kunnskapssamfunnet. Den enkeltes kompetanse er viktig for virksomheten og ofte har den enkelte medarbeider høyere kompetanse enn sin leder. En virksomhet med utfordringer i forhold til arbeidsmiljø, vil oppleve at de ansatte søker seg vekk. En av hovedårsakene til at ansatte slutter, er at de mistrives. Dersom miljøet eller arbeidsoppgavene ikke innfrir forventningene, kan misnøyen føre til at ansatte vil slutte (Stranden, 2015). Samtidig er bedriftens suksess avhengig av å ha produktive ansatte, stort gjennomtrekk av ansatte er både tid- og kostnadskrevende.

De fysiske arbeidsmiljøbelastningene har over tid blitt redusert, uten at sykefraværet, spesielt knyttet til sykdommer i muskel og skjelett, er redusert tilsvarende. Dette har ført til en stadig økende bevissthet om at de psykososiale faktorene er mer avgjørende. Blant de mest kjente psykososiale faktorene for å utvikle muskel og skjelettsykdommer, er lite kontroll over egen arbeidssituasjon, liten støtte fra nærmeste overordnede eller kollegaer, lite støttende klima på arbeidsplassen, samt lav generell tilfredshet med jobben og nedbemanningen. Trivsel på jobb bidrar til arbeidsglede, som igjen er viktig for den enkeltes arbeidsevne.

***1.2 Formål med oppgaven***

Med utgangspunkt i problematikken presentert ovenfor, forsøker denne masteroppgaven å belyse hvordan en kan benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet.

Positivt lederskap deles inn i fire hovedelementer: selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativtetsledelse. I oppgaven har vi begrenset oss til å se på selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse. Dette har vi valgt bevisst, fordi disse tre hovedelementene



sammenfaller med de grunnleggende arbeidsmiljøfaktorene, samtidig har vi tatt hensyn til oppgavens omfang.

Arbeidsmiljøet består av fysiske og psykiske faktorer. Oppgaven handler om det psykososiale arbeidsmiljøet, som kan deles inn i organisatorisk arbeidsmiljø, sosialt samspill og individuell oppfatning.

Med dette som bakgrunn og med utgangspunkt i problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan kan en benytte selvledelse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?
- 2) Hvordan kan en benytte ledelse av sosial og emosjonell kompetanse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?
- 3) Hvordan kan en benytte ledelse av samhandlingskompetanse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?

Ved hjelp av disse forskningsspørsmålene ønsker vi å sette fokus på lederens rolle i forhold til utvikling av det psykososiale arbeidsmiljøet. I forhold til psykososialt arbeidsmiljø kan grunnleggende arbeidsmiljøfaktorer oppsummeres i følgende punkter; Kultur, sosial kompetanse, lojalitet, samhandlingskompetanse og kommunikasjon. Disse begrepene går også igjen i positiv ledelse.

### ***1.3 Oppgavens oppbygging***

Oppgaven er presentert med en innledning der vi redegjør for bakgrunnen for valg av tema og presentasjon av problemstilling. Deretter blir formålet med oppgaven og forskningsspørsmålene belyst. Vi presenterer så sentrale elementer som kunnskapsarbeider og psykososialt arbeidsmiljø, før vi avslutter med oppgavens begrensninger.

Teoridelen, kapittel 2, omfatter en presentasjon av positiv lederskap, med fokus på selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse. Dette med utgangspunkt i boken «Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene», (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).

I metodekapitlet, kapittel 3, foretar vi en beskrivelse av de valg vi har tatt, både i forhold til bruk av kvalitativ forskningsmetode som tilnærming i datainnsamlingen og i forhold til valg av informanter.

En oppsummering av funnene fra intervjuene blir presentert i kapittel 4.

I analysekapitlet, kapittel 5, analyserer vi datamaterialet, drøfte opp mot teori og prøve å trekke frem de sentrale detaljene som gir innsikt i problemstillingen, før vi avslutter med en revidert modell.

I kapittel 6 oppsummerer vi resultatene opp mot forskningsspørsmålene, og skisserer en typologi.

Det avsluttende kapitlet, kapittel 7, inneholder konklusjon, oppgavens begrensninger og anbefalinger til videre forskning.

#### ***1.4 Sentrale elementer***

I forbindelse med masteroppgaven er det behov for å avklare hva som legges i begrepene kunnskapsarbeider og psykososialt arbeidsmiljø. I det påfølgende teorikapitlet vil en så presentere positivt lederskap med fokus på selvledelse, ledelse av emosjonell kompetanse og samhandlingsledelse.

##### ***1.4.1 Kunnskapsarbeider***

Industrialiseringen (1750-1990) er en viktig epoke i vår økonomiske historie. Den industrielle revolusjon i England regnes som gjennombruddet, med en ny industriell revolusjon og omfattende rasjonalisering i etterkrigstiden. I løpet av 90- tallet endret dette seg da kunnskap seilte opp som virksomhetenes viktigste ressurs, spesielt knyttet til å utnytte mulighetene og etablere konkurransefordeler (von Krogh et al.2000)(J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 11). Denne overgangen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn har ført til fremveksten av en ny type arbeidstakere som vi kaller kunnskapsarbeidere (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 12).

Begrepet kunnskapsarbeider ble først tatt i bruk av Peter F. Drucker i 1959 med boken «*Landmarks of tomorrow*». Drucker definerer kunnskapsarbeidere som «ansatte som på selvstendig grunnlag utfører sitt arbeid basert på den kunnskap de selv har tilegnet seg heller enn på grunnlag av ordrer, instruksjoner eller prosedyrer» (Busch, 2011, s. 13-14). Drucker mener at kunnskapsarbeideren skiller seg fra tradisjonelle arbeidstakere ved at de arbeider selvstendig basert på tilegnet kunnskap, og med denne bakgrunn hadde mindre behov for ordrer og prosedyrer.

Kunnskapsarbeideren har en større grad av frihet, da de ikke er like avhengige av andres kunnskap og ledelse. Denne friheten skaper muligheter for nyskaping, samtidig som den gir utfordringer for ledelsen fordi den kan være vanskelig å kontrollere. Dette gir rom for konseptet kunnskapsledelse (Irgens og Wennes, 2011, s.14).

I ettertid har flere definert kunnskapsarbeidere. Newell (2009) definerer kunnskapsarbeidere som: «Arbeidere med større grad av autonomi og mobilitet i forhold til tradisjonelle arbeidere, samtidig som de ikke er avhengige av et bestemt fysisk arbeidssted» (Irgens og Wennes, 2011, s.14). Det er likevel høy kompetanse som er det største kjennetegnet til kunnskapsarbeidere, gjerne tilegnet gjennom utdannelse, erfaring og hardt arbeid. Newell sier videre at det som inspirerer kunnskapsarbeidere er mulighet for autonomi og personlig vekst, sammen med sterk indre motivasjon.

Når det gjelder beslutningstaking, foretrekker kunnskapsarbeidere at beslutninger blir tatt av den enkelte arbeidstaker eller arbeidsgruppen selv, og ikke sentralt av ledelsen. Videre verdsetter kunnskapsarbeidere fleksible og dynamiske arbeidsforhold, og setter mindre pris på strenge byråkratiske organisasjoner.

Kunnskapsarbeidere er veldig målbevisste og blir trigget av å oppnå mål. De ønsker derfor arbeidsbetingelser som muliggjør måloppnåelse, og tar gjerne initiativ til selvstyrte arbeidsgrupper (Wennes & Irgens, 2011). Dette er ikke det samme som at de ikke ønsker ledelse. Davenport (2005) oppsummerte, etter å ha studert kunnskapsarbeidere i mer enn hundre bedrifter, at kunnskapsarbeidere krever «utradisjonell og god utøvelse av ledelse heller enn ingen eller fraværende ledelse» (Busch, 2011, s. 14).

Irgens og Wennes (2011) påpeker at ettersom kunnskapsarbeideren har større grad av autonomi enn andre arbeidstakere, gir dette grunnlag for både muligheter og utfordringer. I muligheter skapes større rom for nyskaping og kreativitet. Utfordringene ligger i at kunnskapsarbeideren blir vanskeligere å kontrollere og styre. Kunnskapsarbeiderens produktivitet er den største ledelsesutfordringen i det 21.århundre (Busch, 2011, s. 14).

Johannesen og Olsen lanserer respekt, ansvar og verdighet som de grunnleggende prinsippene som styringsgrunnlag for flokken. For at flokken skal fungere som en helhet er det nødvendig med umiddelbar tilbakemelding på avvik fra grunnverdiene. Hver enkelt ansatt må være forpliktet på kjerneverdiene, og disse må være enkle å forstå (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 20).

Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeideren er altså forholdsvis nye begreper i organisasjonsteorien, og kunnskapsarbeid er ofte omtalt som «Det nye arbeidslivet» (Kvande og Rasmussen, 2007 i (Wennes & Irgens, 2011, s. 76). Kunnskapsarbeid kan defineres som «ikke-standardisert problemløsning og produksjon av kunnskap, tjenester og produkter hvor aktivitetene krever høyt utdanningsnivå, spesialisert kompetanse og kreativitet» (Alvesson 2004; Kvande og Rasmussen, 2007 i (Wennes & Irgens, 2011, s. 77).

Alexander Madsen Sandvik har i sin doktoravhandling definert og operasjonalisert begrepet kunnskapsarbeid. Han mener det er viktig at det innebærer at «arbeideren på en eller annen måte skaper verdi for arbeidsplassen» (Davenport, Jarvenpaa og Beers, 1996, Wikstrøm og Normann, 1994). Sandvik velger dermed å definere kunnskapsarbeid som «et sett med karakteristika ved arbeidet, bestående av jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter», og at arbeidet foregår i en autonom kontekst (Sandvik, 2011). For å operasjonalisere begrepet kunnskapsarbeid støtter han seg til Morgeson og Humprey (2006) sin inndeling i karakteristika; Autonomi, jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter.

Det har med andre ord ikke vært lett for forskerne å bli enige om en entydig definisjon på hva kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeider er. Det virker likevel som om forskerne er enige om at kunnskapsarbeid skal være av intellektuell karakter, der arbeiderne har høy kompetanse, og at produktet av arbeidet er kunnskap.

I vår oppgave har vi lagt Johannessen og Olsens definisjonen av kunnskapsarbeideren til grunn; «Kunnskapsarbeideren er individer som benytter størstedelen av sin tid på jobb til å systematisere og strukturere informasjon for ett eller flere formål».

#### ***1.4.2 Psykososialt arbeidsmiljø***

I Norge har vi lange tradisjoner på samarbeid mellom partene i arbeidslivet, og de psykososiale faktorene i arbeidslivet kan vi, i et historisk perspektiv, forankre i de psykologiske jobbkravene utarbeidet av Thorsrud og Emery sist på 60-tallet (Thorsrud & Emery, 1970). De psykologiske jobbkravene ble utarbeidet i forbindelse med Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Samarbeidsprosjektet omhandlet utvikling av industrielt demokrati, der arbeidsprosessen skulle styres av den enkelte arbeidstaker, eller i selvstyrte grupper, ikke av ledere (Skogstad, 2011, s. 19).

Disse gruppene skulle også bidra til at arbeidet ble mer meningsfylt for den enkelte, da rasjonaliseringsbevegelsen, i mange tilfeller, hadde ført til en fremmedgjøring og lite interessante arbeidsoppgaver. Denne behovsforskningen frem til 1960 er dermed grunnlaget for utforming av de psykologiske jobbkravene. Jobbkravene omtales som allmenne psykologiske behov, som må være tilstede for å kunne oppleve meningsfylt arbeid (Skogstad, 2011, s. 19).

*De psykologiske jobbkravene er:*

- *Behov for et innhold i jobben som krever noe utover ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om det ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben.*
- *Behov for å kunne lære noe i jobben og fortsette å lære noe.*
- *Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.*
- *Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen.*
- *Behov for å se sammenheng mellom arbeid og omverden, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det man regner som nyttig og verdifullt.*
- *Behov for å se at jobben er forenlig med en ønskelig fremtid, uten at det nødvendigvis innebærer avansement.*

(Skogstad, 2011)

Forskningen bak jobbkravene og innsikten som lå bak utformingen av jobbkravene fikk også betydning for utarbeidelse av Arbeidsmiljøloven av 1977, samt senere revisjoner. Bakgrunnen var at et arbeidsmiljø var et mål i seg selv, men også et middel til økt produktivitet (Brøgger & Salomon, 2013).

Kravene til det psykososiale arbeidsmiljøet følger av AML § 4-3:

- *Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.*
- *Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.*
- *Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.*

- *Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.*

(Arbeidsmiljøloven, 2005)

Begrepet psykososialt arbeidsmiljø blir i praksis brukt som en betegnelse på mange forhold som har med vår arbeidssituasjon og våre arbeidsbetingelser å gjøre. Innen engelskspråklig litteratur finner vi betegnelsen psykologiske og sosiale faktorer på arbeidsarenaen. De psykologiske faktorene handler om individuelle egenskapers betydning for opplevelse, fortolkning og mestring av arbeidsrelaterte forhold, mens de sosiale faktorene dreier seg om den innflytelsen det mellommenneskelige samspillet har på oss i den sammenhengen. I tillegg finnes det en rekke andre faktorer knyttet til den jobben man skal utføre og den konteksten arbeidet utføres i. I tråd med dette inkluderes arbeidsmiljøfaktorer som arbeidsmengde, egenkontroll og medbestemmelse i begrepet.

Psykososialt arbeidsmiljø kan således knyttes til tre typer forhold på arbeidsplassen. Vi kan for det første være opptatt av kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser, som organisasjonsklima og arbeidsorganisering. Denne innfallsvinkelen vektlegger de ytre påvirkningene.

For det andre kan vi være opptatt av de mentale prosesser som påvirker våre individuelle oppfatninger med konsekvenser for utfall som helse, trivsel og yteevne. Det dreier seg om kognitive og emosjonelle prosesser og kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker som innvirker på disse prosessene, for eksempel hvor åpen en er for å bli påvirket av omgivelsene. Denne innfallsvinkelen vektlegger hvordan ytre påvirkninger blir oppfattet og bearbeidet. Hvordan vi er opptatt av kjennetegn ved mennesker som binder sammen de ytre påvirkningene med følgetilstander som helse, trivsel og yteevne.

For det tredje kan vi vektlegge nettopp slike følgetilstander, utfall og resultater av samspillet mellom ytre påvirkninger og individkjennetegn. På individnivået er vi opptatt av forhold som jobbtrivsel, velvære, utbrenthet, jobbengasjement, psykosomatiske symptomer og ytelser, mens vi på organisasjonsnivået vil være opptatt av forhold som organisasjonstilhørighet, sykefravær, gjennomtrekk og effektivitet. Det fokuseres her på følgetilstander av samspillet mellom ytre påvirkninger og kjennetegn ved organisasjonsmedlemmene.

De psykologiske jobbkravene er å betrakte som en motivasjonpsykologisk modell, nærmere bestemt en behovsmodell. På samme måte som i modellen til Maslow (1954) postuleres et sett med grunnleggende, allmenn-menneskelige behov som må imøtekommes for å oppnå trivsel og velvære. Nyere forskning går imidlertid bort fra slike helhetlige og generelle modeller som det verken er mulig å bekrefte eller avkrefte. Thorsrud og Emery påpekte også at modellen er generell, og at jobbkravene ikke kan tilfredsstilles på samme måte og i samme grad for alle. Denne type modeller kritiseres for manglende avgrensinger. De sier ikke noe om hvilke spesifikke betingelser som kan tilfredsstille behovene, og hvilken betydning individuelle kjennetegn har. Dette fører til at vi ikke får svar på i hvilken grad allmenngyldige behov, til forskjell for individuelle behov, henger sammen med jobbtrivsel, helse og ytelser (Skogstad, 2011, s. 20).

Relevansen i dagens arbeidsliv avspeiles for øvrig i svært mye av forskningen de seneste tiår, og inkluderer kritiske analyser av mangel på egenkontroll i jobben, og det å ha en jobb som er forenelig med et tilfredsstillende familieliv (se f.eks. Sennett, 2001) (Skogstad, 2011, s. 21).

Jobbkjennetegnsmodellen (Job Characteristics Model) utarbeidet av Hackman og Oldham (1976,1980) er en av de mest kjente teoriene som kalles for indre motivasjonsteorier.

Modellen postulerer at fem jobbkjennetegn er avgjørende for den enkeltes indre motivasjon; ferdighetsvariasjon, oppgavens identitet, oppgavens betydning, autonomi og tilbakemelding.

De tre førstnevnte kobles mot den kritiske psykologiske tilstanden; meningsfylt jobb.

Autonomi kobles mot opplevd ansvar for resultater og tilbakemelding kobles til kunnskap om arbeidsresultater. Den indre motivasjon - det vil si meningsfylde, opplevd ansvar for resultater og kunnskap om arbeidsresultater - vil være bestemmende både for jobbmotivasjon og jobbtrivsel. Modellen legger også vekt på individuelle forskjeller, personer med stort vekstbehov vil i større grad enn andre være motiverte når alle fem jobbkjennetegnene er tilstede. En klar styrke med modellen er at den er eksplisitt og avgrenset, og at den forutsetter sammenhenger mellom jobbkjennetegn, indre motivasjon og resultat, og dermed muliggjør vitenskapelig utprøving (Skogstad, 2011, s. 21).

De tre basale psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet blir ansett som essensielle for helse, trivsel og engasjement i jobben. Behovet for autonomi betyr at folk har et ønske om, eller en trang til, å være påvirkningsagenter og føle at de har en fri vilje (deCharms, 1968). I autonomi ligger det subjektive kvaliteter: indre kontrollplassering (locus of control), og opplevd valg i egne handlinger (Reeve, 2005). Studier rundt autonomibehov

viser at autonomi er viktig for å opprettholde indre motivasjon. Trusler, overvåking, kontroll og for stramme tidsfrister kan true vår autonomi, og dermed svekke vår indre motivasjon, fordi disse faktorene trekker oppmerksomheten over på ytre forhold. Det å gi valgmuligheter øker graden av ansvar og autonomi hos individet, noe som kan gi positive resultater på jobben (Deci og Ryan, 2000) (Hetland & Hetland, 2011, s. 106).

Behovet for kompetanse handler om folks ønske om å mestre og at de har muligheter til å påvirke omgivelsene (White, 1959). Deci og Ryan (1985) definerer kompetansebehovet som «behovet for å oppleve mestring i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter og slik søke å mestre optimale utfordringer». Følelsen av å mestre og utvikle oss i det vi gjør er viktig. Føler vi at vi ikke får brukt våre sterke sider i jobben vår, kan det være et faresignal for trivsel og helse (Hetland & Hetland, 2009). Csikszentmihalyi (2002) har utarbeidet flytsonemodellen, der flyt er betegnelsen når det er balanse mellom utfordringer og kompetanse. Er derimot kompetansen for stor slik at oppgavene blir for lite utfordrende, vil en oppleve frustrasjon og kjedsomhet. Opplevs oppgavene som for utfordrende i forhold til kompetansen kan en oppleve angst og bekymring.

Behovet for tilhørighet betyr et behov for å samhandle og være tilknyttet andre mennesker, og ha gode relasjoner til andre (Deci & Vansteenkiste, 2004). Tilhørighet er viktig for oss mennesker og behovet for sosial tilhørighet er utviklet gjennom evolusjonen. Hele livet er vi avhengig av andre mennesker for å fungere. Dersom tilhørighetsbehovet ikke dekkes, kan det medføre alvorlige følger for helse og velvære (Buunk & Ybema, 1997). Mobbing, utstøting, alenearbeid, mangel på teamarbeid og lagånd kan true tilhørighetsbehovet og medføre negative konsekvenser. Der tilhørighetsbehovet dekkes fører det til positive konsekvenser i form av bedre helse, økt kreativitet og økt velvære (Hetland & Hetland, 2011, s. 109).

En rekke indikatorer tyder på at det i hele den vestlige verden er et økende problem med mentale og psykiske belastninger (Buunk et al. 1998). Sammenhengen forklares med internasjonal konkurranse, teknologiske og organisatoriske omstillinger, arbeidsoppgavenes økende kompleksitet, større tidspress og større krav til ytelse (Moen, 2003, s. 82).

McGrath (1970) definerer stress som;

«En opplevd ubalanse mellom krav og responskapasitet under forhold der det å mislykkes i å møte kravene har viktige opplevde konsekvenser»



Her sees stress på som en dynamisk tilstand, med elementer av usikkerhet om noe som er viktig. I forhold til personens behov inneholder denne dynamiske tilstanden muligheter, begrensninger og behov. Det understrekes at definisjonen ikke nødvendigvis definerer stress som noe negativt. Den nevnte ubalansen kan oppleves både som en positiv utfordring og som en negativ situasjon. Det som for en person kan fremstå som truende og uoverkommelige arbeidsoppgaver, kan for en annen oppfattes som interessante utfordringer. Et viktig poeng er at omgivelsenes krav og individets egne forutsetninger kan være skyld i ubalansen (Moen, 2003, s. 83).

Innenfor stressforskning har en vært lite opptatt av destruktive sider ved det sosiale miljøet, men i hovedsak konsentrert seg om den innvirkning sosial støtte har hatt i forbindelse med mestring av opplevde belastninger. Karasek og Theorells (1990) krav-kontroll-støtte-modell (the job strain model) er utviklet i tråd med dette. Jobbkraav er de krav som stilles til deg i arbeidet, f.eks. hvor mye du skal gjøre hver dag, hvor fort du skal arbeide. Jobb kontroll er den kontrollen du selv har over eget arbeid, også kalt egenkontroll. Videre kan sosial støtte inkluderes i modellen. Krav-kontroll-støtte modellen får frem et viktig strukturelt poeng, nemlig at det er viktig å finne en god balanse mellom arbeidsmengden, arbeidsinnholdet og de ansattes evne til å styre og kontrollere eget arbeid.

Selv om det er stor enighet i at psykososiale forhold har stor betydning for vår helse, trivsel og yteevne på jobb, hersker det en del forvirring i forhold til avgrensninger og innhold i begrepet psykososialt arbeidsmiljø. Det finnes ingen klare, felles definisjoner eller rammer på hvordan vi skal forstå begrepet (Moen, 2003, s. 73). Det er bekymringsfullt i lys av at stadig flere av fremtidens arbeidsmiljøutfordringer synes å være av psykososial karakter. Vi vil dermed ta med en presentasjon i forhold til hvordan vi forstår og definerer begrepet i denne oppgaven.

Begrepet psykososialt arbeidsmiljø kan deles opp i tre, for å gjøre det mer oversiktlig (Moen, 2014).

1. **Organisatorisk arbeidsmiljø**, defineres som hver enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver, til andre på arbeidsplassen, og praktisk organiseringen av arbeidet.
2. **Sosialt samspill**, som er samspillet mellom arbeidsmiljøfaktorer, andre arbeidstakere og individet. Her inkluderes «psykiske virkninger» av det å arbeide. Graden av samarbeid og samhandling, blir konsekvensene av hvordan samspillet fungerer.

3. **Individuell oppfatning**, med bakgrunn i at vi oppfatter ting ulikt, da vi er forskjellige. Vi har individuelle oppfatninger og vurderinger, og dette har konsekvenser for helse, trivsel og yteevne. Det dreier seg om kognitive (tankemessige) og emosjonelle (følelsesmessige) prosesser, samt kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker som innvirker på disse prosessene.

Formålet med oppgaven er å belyse hvordan en kan benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet, og da begrenset til de tre hovedelementene innen positiv ledelse; selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse. Dette har vi valgt bevisst, fordi disse tre hovedelementene sammenfaller med de grunnleggende arbeidsmiljøfaktorene. Organisatorisk arbeidsmiljø handler om den enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver og den praktiske organiseringen av arbeidet som kan defineres inn under selvledelse. Forholdet til de andre på arbeidsplassen vil vi berøre innen samhandlingskompetanse og sosial og emosjonell kompetanse. Sosialt samspill handler om samspill mellom individet og andre arbeidstakere og de psykiske virkningene av det å arbeide.

Dette vil en finne igjen ved drøftingen av alle tre elementene, da det sosiale samspillet berører både sosial og emosjonell kompetanse, selvledelse og samhandlingskompetanse. Individuell oppfatning dreier seg om tankemessige og emosjonelle prosesser og omhandler at vi oppfatter ting forskjellig, noe som vil ha konsekvenser for helse, trivsel og yteevne. Fokus på kognitive og emosjonelle prosesser sammenfaller med sosial og emosjonell kompetanse, og vi møter det også innen selvledelse som blant annet handler om å lede egne tanker i retning av det positive.

Et systematisk arbeid rettet mot psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorer innebærer både å fremme positive faktorer som positive utfordringer, meningsfullt arbeid, medbestemmelse, sosial støtte, annerkjennelse og belønning. Samtidig som en reduserer forekomsten av kjente risikofaktorer som for stort arbeidspress, lange arbeidsuker, ugunstige arbeidstidsordninger, usikkerhet knyttet til endringer, vold, mobbing og trakassering. Grunnleggende arbeidsmiljøfaktorer kan, i forhold til psykososialt arbeidsmiljø, oppsummeres i følgende punkter: Kultur, sosial kompetanse, lojalitet, samhandlingskompetanse og kommunikasjon.

Kultur er den særegne måten å gjøre ting på som bygger på et felles virkelighetsbilde og felles grunnleggende verdier, det er et fellesskap det ikke stilles spørsmål ved. «Sånn gjør vi det hos oss». Det kan også finnes subkulturer på arbeidsplasser. Subkultur betyr at noen følger andre atferdsmønstre, ofte preget av sterke interesser som ikke inngår i virksomhetens strategier.

Disse har gjerne et eget språk og kommunikasjon foregår uformelt, utenom de vanlige arenaene i virksomheten. Subkulturer kan i noen tilfeller være bra. Det viktige er at man kjenner til dem og hvorfor de er der. Kulturen er uniformering av bedriften og er selve inkarnasjonen på den etablerte strategi.

Sosial kompetanse innebærer å forstå seg på andre og kunne arbeide sammen med andre i verdiskapende prosesser. For å forstå seg på andre må du kjenne dine kollegaer, hvordan de har det og hva som preger deres liv. Vi styres av følelser, enten vi vil eller ikke. Hva er den enkeltes indre motivasjon, hva gir glede og får frem det beste i dine kollegaer? Hvilke evner har dine kollegaer, hva er de gode på, hva kan de bli bedre på? Hvordan bidrar du til felleskapet? Du er en brikke i et stort bilde, vær den beste brikken du kan være. Hvordan ser du andre? Husk ydmykhet, respekt og forståelse. Gjør det du kan for å sikre andres trygghet og tilhørighet og vær aktiv i å skape en plass alle liker å være. For å skape en god arbeidsplass må god struktur og atferd ritualiseres og gjøres til vaner.

Lojalitet i jobbsammenheng kan være å beskytte forholdet mellom seg selv og andre medarbeidere, mellom medarbeidere og ledere, mellom virksomheten og kunder og mellom virksomheten og konkurrenter. Lojalitet skal sikre gode vekstvilkår (trivsel, trygghet og stimuli). Følgende faktorer kalles lojalitetsfaktorer; Lagånd, fellesskap, respekt, vilje, ambisjoner, ærlighet, selvtillit, ansvarsfullhet og ydmykhet.

Samhandlingskompetanse omhandler kunnskaper om hvordan du opptrer sammen med andre, og er nært beslektet med sosial kompetanse. Men, i motsetning til sosial kompetanse, er dette rene atferdsregler. Her er noen setninger som er viktige kjennetegn på god atferd i samhandling med andre: Du forstår at å lytte er viktigere enn å snakke. Du er bevisst på at det viktigste ikke er at du sier noe, men at det blir sagt. Du er i stand til å se din egen kompetanse og begrensninger. Du vet hva andre kan og hva som er deres rolle og funksjon. Du er i stand til å ta imot kontinuerlig tilbakemelding på hvordan du virker i samspill med andre. Du har forstått at du er ressursen du bruker i møte med andre. Du er i stand til å stå i vedvarende prosess. Du evner å ta i bruk personlige styrker og egenskaper som har lite med faget ditt å gjøre, men mye med deg som person å gjøre. Dersom du gjør noe du liker å gjøre fordi du liker det, gjør du det bedre enn om du får belønning eller betaling for å gjøre det. Tillit er fundamentet under alle relasjoner (Edvindsen, 2014).

Din evne til å kommunisere avgjør hvordan du har det. Ingen kan oppnå resultater i sitt liv helt alene, man er avhengig av samspill med andre. Samspill foregår alltid via

kommunikasjon. Paradokset er at den første kommunikasjonen du må mestre godt er den du har med deg selv. Din indre kommunikasjon må være positiv, konstruktiv og oppbyggende. Hvordan oppnår man best mulig kommunikasjon? Gjennom å stille bedre spørsmål. Spørsmål har den egenskapen at det får hjernen din til å fokusere der du vil (Edvindsen, 2014).

### ***1.5 Oppgavens avgrensninger***

Positiv ledelse består også av elementet kreativitetsledelse, som er et viktig element da kreativitet henger nøye sammen med innovasjon. Når vi har valgt å utelate det fra denne oppgaven, er det to grunner til dette. Den ene er at kreativitetsledelse ikke direkte sammenfaller med de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene, den andre grunnen er av hensyn til oppgavens størrelse og vår begrensede tidsressurs.

En annen viktig avgrensning er at vi ikke tar med noe om virksomheters systematiske arbeid med HMS. HMS arbeid vil ha betydning for arbeidsmiljøet, men ved å dra inn HMS vil omfang og tid gå utover de rammene vi har til rådighet.

Vi har nå redegjort for bakgrunnen for oppgaven, formålet, oppgavens oppbygging og avgrensninger. Samt at vi har redegjort for begrepene kunnskapsarbeider og psykososiale arbeidsmiljø. I neste kapittel vil vi presentere hovedtyngden av teorien vi har benyttet i oppgaven, før kapitlet avsluttes med en modell.

## **2.0 Teori**

I teoridelen legger vi frem positivt lederskap med fokus på selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse. Dette med utgangspunkt i boken «Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene», (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).

Kapittelet tar for seg teorien som er grunnlaget for oppgaven, utforming av problemstillingen og det påfølgende analysearbeidet. Vi vil så sette opp en modell for oppgaven, der vi skissere sammenhengen mellom positiv lederskap og et godt psykososialt arbeidsmiljø.

## **2.1 Positivt lederskap**

I henhold til Johannessen og Olsen setter overgangen til en globalisert kunnskapsøkonomi nye krav til ledelse. Den tradisjonelle ordre- og kontrollledelsen vil ikke motivere eller medvirke til å få ut potensialet i kunnskapsmedarbeideren. Hovedelementene innenfor ledelse i kunnskapssamfunnet ligger i at ansatte må lede seg selv, sine relasjoner, og sin kreativitet. For å lykkes med det må ledelse skje innenfor positivt lederskap. Positivt lederskap bruker kunnskap og innsikt fra den positive psykologien og ser etter hva folk mester og forsterker dette. Positivt lederskap lanseres som svaret på spørsmålet om hvordan en kan lykkes som leder når kunnskap er den viktigste ressursen, og utfordringene i stor grad handler om å forløse motivasjonen, kreativiteten og ressursene hos de ansatte. «Positivt lederskap er bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning». (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 21).

Positiv tenkning kan spores tilbake til Platon (år 427-347 f.Kr.) og gjennom store deler av vår historie finnes det spor av den positive tenkningen. Et eksempel er Leo Tolstoys (1828-1919) kommentar; «Lykke avhenger ikke av ytre ting, men hvordan vi ser dem». I tiden etter andre verdenskrig hadde den positive tenkningen trange kår i psykologien. I nyere tid spores positiv psykologi tilbake til 1988 og Martin E.P. Seligman. (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 25), og defineres som «studier av de forhold og prosesser som gjør at individer, grupper eller institusjoner trives eller fungerer bedre» (Gable og Haidt 2005:104).

En annen definisjon finner vi i *The Journal of Positive Psychology* (2005): «Positiv psykolog er vitenskapelige funderte perspektiver knyttet til hva som gjør livet verdt å leve. Det fokuserer på aspekter ved den menneskelige tilstand som fører til lykke, realisering og blomstring» (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 25). Den positive psykologien er med på å løfte frem det vi allerede vet om hva som gjør livet verdt å leve.

Forskning innen positiv psykologi tar utgangspunkt i tre overordnede temaer: positiv subjektiv opplevelse (lykke, håp og opplevd mestringsevne), positive intellektuelle karaktertrekk (empati og kreativitet) og positive institusjoner (arbeidsmoral og toleranse) (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 26).

Kompetanse, kreativitet og innovasjon i første linjen er en avgjørende faktor for verdiskapningen i kunnskapssamfunnet. Når kunnskapen er den viktigste ressursen, handler utfordringen mye om at ledere lykkes i å forløse motivasjon, kreativitet og ressursene som er

latent hos virksomhetens ansatte og deres nettverk for å videreutvikle virksomheten (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 21).

Tenkningen rundt transformasjonsledelse er også en inspirasjon. Det baserer seg på at leder jobber for at de ansattes oppmerksomhet rettes mot virksomhetens hensikt og visjon, altså felles mål. Motsatsen til transformasjonsledelse er transaksjonsledelse, som deles i tre områder; betinget belønning, ledelse ved unntak og la det skure- ledelse.

Godt lederskap vil være den riktige doseringen av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og positivt lederskap (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 23).

Innenfor positiv ledelse vil lederens rolle blant annet være «å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral» (J.-A. Johannessen & Olsen, 2009). For å lykkes med dette må ledere legge forholdene til rette for sterkere selvledelse, og de må legge vekt på samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av kreativitet. Dette må skje innenfor en systemisk forståelse av hvert enkelt element, der del og helhet i sammenheng blir viktig. Det personlige står sentralt, begrunnet med at den enkleste måten å endre andres adferd på, er å endre ens egen reaksjon på andres adferd (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).

Positivt lederskap deles inn i fire hovedelementer: selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse. I oppgaven har vi begrenset oss til å se på selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse. I det følgende vil vi gå nærmere inn på hvert av de temaene innenfor positivt lederskap som omfattes av oppgaven.

### ***2.1.1 Selvledelse***

«Selvledelse innebærer å sette egne mål og å motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning av å bli ledet av andre. Selvledelse krever kjennskap til metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger. Målet er å frigjøre energien, kompetansen og kreativiteten hos den enkelte, som igjen vil føre til økt verdiskapning også for kunder, ansatte og eiere» (J.-A. Johannessen & Olsen, 2009).

Johannessen og Olsen ser på fire hovedelementer knyttet til selvledelse: mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon. Der mestring forutsetter en positiv forestillingsevne, som igjen fremmer optimisme. Denne optimismen fremmer vår positive intuisjon som igjen forsterker vår mestring. Gjennom selvledelse settes egne mål og en motiveres til å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å bli ledet av andre.

Mestring omtales også som opplevd mestringsevne (Bandura 1982, 1997). Dette kan tolkes som den enkeltes vurdering av egen evne til å oppnå et visst ytelsesnivå gitt en spesifikk situasjon (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 46). Teorien om opplevd mestringsevne (self-efficacy) springer ut fra at opplevd mestringsevne er en funksjon bestående av følgende fem faktorer;

- \*Ytelseserfaring, kobles til tidligere suksess i tilsvarende situasjoner. Opplevs mestring i en vanskelig situasjon fører det til at følelsen av mestring øker.

- \* Andres suksess, knyttes til rollemodeller, der en ser at andre lykkes.

- \*Forestilt mestring, å forestille seg mentalt hvordan en situasjon kan håndteres på en god måte.

- \*Positiv tilbakemelding, fra personer en har tillit til, styrker den opplevde mestringsevnen

- \*Fysiologisk og mental tilstand, en føler sterkere mestringsevne når en er rolig og avslappet, enn bekymret og engstelig.

Personlig mestring er en byggestein for opplevd kompetanse. Maddux (2005:278) definerer personlig mestring som «hva jeg kan gjøre med mine ferdigheter under visse forhold», det knyttes dermed ikke til hva jeg vil gjøre, men hva jeg kan gjøre. Personlig mestring kan gi innsikt i hvordan vi skal justere adferd og utvikle mål for dermed å fremme mestring. Det er en lært ressursstyrke (Rosenbaum 1990) som innebærer at personlig mestring kan læres, det er ikke medfødt. Maddux (2005:285) konklusjon på mestring er: «når man er utstyrt med urokkelig tro på egne ideer, mål og kapasitet til å nå disse målene, er det få begrensninger på hva man kan oppnå».

Kollektiv opplevd mestringsevne (Maddox 2005) er i forlengelsen av positiv mestringsevne og handler om i hvilken grad vi tror vi kan samarbeide effektivt om å oppnå felles mål (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 47).

Mestring kobles til troen på at man kan oppnå noe, og dette virker positivt på måloppnåelsen. Evne til mestring er koblet til et positivt selv bilde og handler om å bevege seg inn i den positive mestringssonen. Balansen mellom opplevd kompetanse og utfordringer skaper en flyt der vi opplever å være hele mennesker. Vi trenger følelsen av et meningsfylt liv for å skape mening. Det er avgjørende at vi utvikler en forståelse av sammenhenger gjennom å utvikle evnen til å fordype oss i detaljene, for så å se på sammenhengen detaljene inngår i.

Mening fremmer personlig kontroll, en tilpasser seg endringer i omverden og er aktiv med å skape egen fremtid. Denne dobbeltfunksjonen er kjernen i personlig kontroll og fordrer at vi har store forventninger til hva vi kan få til, våre visjoner, drømmer og mål. Personlig kontroll fremmer kreativ adferd. Kreativitet defineres som tilpasset originalitet (Simonton, 2005) og en viss kreativitet er en forutsetning for å gjennomføre de endringer som skal til for å nå egne mål. Kreativ adferd fremmer fleksibilitet som igjen forsterker mening, og alle disse fire elementene fremmer mestring (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).

Charles Manz (Manz 1986) definerer selvledelse «som en prosess hvor individet får anledning til å kontrollere sin egen atferd og påvirke og lede seg selv ved å bruke et sett med atferdsmessige og kognitive strategier» (Busch, 2011, s. 145). Strategiene deles i tre hovedgrupper: adferdsorienterte strategier, indre belønningsstrategier og kognitive strategier. Gjennom fokus på strategier for å utvikle bedre selvledelse, fremstår denne teorien som normativ. Det vil si at den har mer fokus på hva som bør gjennomføres for å skape en god ledelse, i stedet for å beskrive hvordan slik ledelse fungerer i praksis (Busch, 2011, s. 145).

Tom Karp påpeker at selvledelse ofte knyttes til prestasjoner, men at det har like mye med livskvalitet å gjøre. Å kunne ha det godt med både seg selv og andre. Karp henviser også til Seligman, som hevder at livskvalitet er en funksjon av positive følelser. Det å kunne bli engasjert og opptatt av noe, prestere og mestre, finne mening, i tillegg til å ha gode og nære relasjoner til andre (Karp, 2016, s. 24).

### ***2.1.2 Sosial og emosjonell kompetanse***

Sosial og emosjonell kompetansen handler om evnen til å ta kontroll over og forstå egne og andres emosjoner, både når en skal lede seg selv og når man skal lede andre. I ledersammenheng er det avgjørende for å kunne takle en jobb med håndtering av mennesker. Et mer komplekst samfunn, økt globalisering og større oppmerksomhet på kunnskap og



kompetanse gjør at det ledernes prestasjoner, og de ansattes, avhenger av deres sosiale- og emosjonelle kompetanse. I forlengelsen av dette også deres evne til å håndtere konflikter.

Å løse konflikter er ifølge Johannessen og Olsen knyttet opp mot en indre og en ytre årvåkenhet, som igjen er knyttet til følgende tre antakelser: all adferd er basert på positive intensjoner, folk tar valg som oppfattes som best for dem på det aktuelle tidspunktet og alle har på et eller annet grunnleggende nivå de ressurser som er nødvendig for å løse konflikten.

Konflikthåndtering er utfordrende og er ofte et lederansvar. Det er viktig å se situasjonen litt rasjonelt og kanskje avdekke hva som er årsaken til konflikten. En slik forståelse vil gi en mulighet for løsning, gjennom å ha respekt for andres synspunkt, for dermed å skape en mulighet for å endre perspektiv. Det å bruke en målorientering i stedet for en problemorientering gjør at vi konsentrerer oss om mulighetene og dermed utvider handlingsrommet.

Vår reaksjon på negative tilbakemeldinger er koblet til hvilket erfaringsnivå vi tillegger den. Ved å koble kritikken på kompetansenivået i stedet for på identitetsnivået, vil en kunne forholde seg til tilbakemeldingen på en annen måte. Det å se etter positive intensjoner bak hver adferd eller emosjonsuttrykk, vil lette reaksjonen på tilbakemeldingen og føre til at en utnytter egne ressurser på en mer hensiktsmessig måte. En må bygge opp et emosjonelt immunforsvar slik at man takler negative tilbakemeldinger uten at de sosiale ferdighetene reduseres.

«Emosjoner knyttes til følelsesmessige reaksjonstilstander som utløses av sosiale mekanismer (stimuli). Disse påvirkes særlig av vår kognitive evaluering av disse mekanismene» (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 221). Tolkningen skaper ulike grader av reaksjoner og adferd, der adferden representerer våre sosiale ferdigheter. Når det gjelder andres emosjoner, handler det om å forstå hvilke følelser den andre er i, og forstå hvordan vi kan hjelpe de til og «komme ut av følelsen». Å ta kontroll over andres følelser er ikke mulig, følelsene er våre egne og kan følgelig ikke kontrolleres av andre. Ettersom man bare kan endre andres adferd gjennom å endre egen reaksjon på andres adferd, kan empatiutvikling best læres gjennom at man selv foretar de nødvendige perspektivskiftene.

Sosial- og emosjonell kompetanse krever at en har fokus på hele det emosjonelle systemet.

De fysiologiske responsene er det lite man kan gjøre med. Dermed ligger deler av løsningen i vår kognitive (følelsesmessige) oppfatning ved å ta i bruk ulike «mestringsanker» for å unngå negative sider ved våre emosjoner (eksempelvis redusert læring). En må la negative emosjoner passere, og bygge opp et eget emosjonelle immunforsvar. Endring og læring over tid trenger ærlige tilbakemeldinger. Det er derfor viktig å trene på å gi og å få konstruktiv kritikk. Leder og ansatte kan bruke noen minutter hver dag til å reflektere over dagens tilbakemeldinger og hvordan en takler dem. Johannessen og Olsen fremhever at ledelse også innbefatter prioritering av mål, som igjen er en måte å redusere den emosjonelle belastningen. Emosjoner kan dermed også forstås som midler for å nå mål. Lederen må hjelpe til dersom det er problemer med å prioritere mål, ettersom emosjoner påvirkes negativt av det en ikke får gjort.

Våre tanker, følelser, adferd og erfaringer skal spille på lag med målene vi setter oss i ulike kontekster. Vi forholder oss til omverden slik vi ser den, ikke slik den er i virkeligheten eller slik andre oppfatter den. Ulike oppfatninger kan også være kimen til konflikter og problemer i en organisasjon. Det å bruke «hvordan» spørsmål i stedet for «hvorfor» i et problem eller en konflikt kan være av betydning. «Hvordan» bringer oss over på refleksjon, på den måten vil leder og ansatt kunne oppnå samstemthet og løse problemet. Refleksjon er, ifølge Johannessen og Olsen, den viktigste komponenten for forbedring.

I forhold til andre på arbeidsplassen er det viktig å utvikle en genuin interesse for andre, å forsøke å leve seg inn i den andre personens opplevelser. Gjennom å ha tillit til seg selv øker en sannsynligheten for at man har tillit til, og respekt for, sine medarbeidere. Forholdet til andre vil også påvirkes av din evne til å være imøtekommende. Prøv å se situasjonen fra den andres perspektiv, handle på den måten du vil at de andre skal oppfatte deg som. Denne prosessen er det lederen som må initiere for å skape grunnlag for tillit.

En nærliggende forklaring på at ansatte klarer å ha kontroll på egne følelser og følelsesuttrykk, er deres evne til emosjonell intelligens (EI). Emosjonell intelligens kan defineres som: «evnen til nøyaktig å oppfatte, vurdere og uttrykke emosjoner, evnen til å bruke emosjoner for å støtte tenkning; evnen til å forstå emosjoner og ha emosjonell kunnskap; evnen til å styre emosjoner for å fremme emosjonell og intellektuell vekst» (Mayer og Salovey, 1997).

Cote, Miners og Moons (2006) hevder at individer som skårer høyt på EI oftere velger en hensiktsmessig strategi, en «profesjonell identitet» i forhold til det som er forenelig med virksomhetens. Lederens viktigste oppgave i så måte blir å jobbe med faktorene som påvirker det emosjonelle klimaet, det er med på å sikre et trygt og stimulerende arbeidsforhold (Vie & Glasø, 2008). Den emosjonelle intelligens beskriver vår evne, kapasitet eller ferdighet knyttet til å oppfatte, vurdere og handtere egne og andres emosjoner og er grunnlaget for det vi kaller sosial og emosjonell kompetanse.

Emosjonell intelligens omhandler evnen til å motivere seg selv og holde ut når en møter skuffelser. Å ha evne til å kontrollere egne impulser og vente med å få ønskene sine oppfylt. Evnen til å styre sin egen sinnsstemning og hindre at bekymringer overskygger tankeevnen. Samt evnen til medfølelse og til å håpe (Goleman & Bielenberg, 1997, s. 46).

Salovey innordner Gardners personlige intelligens til fem hovedområder av emosjonell intelligens ut fra perspektivet å finne ut hva som kreves for å klare seg bra her i livet. De fem områdene er: Innsikt i egne emosjoner - å ha evne til å gjenkjenne en følelse når den kommer, selvinnsikt. Styring av emosjoner - å ha evne til å behandle følelsene slik at de blir hensiktsmessige, som igjen bygger på selvinnsikt. Motivering av seg selv - emosjonell selvbeherskelse gjennom å utsette belønningen og tøyte impulsiviteten. Gjenkjennelse av emosjoner hos andre - en grunnleggende innsikt i mennesket. Kunsten å omgås andre mennesker - å kunne styre andres følelser gjennom sosial kompetanse (Goleman & Bielenberg, 1997, s. 56).

Sokrates formaning «Kjenn deg selv» omtales som grunnsteinen i emosjonell intelligens: det at en er sine egne følelser bevisst etter hvert som de kommer (Goleman & Bielenberg, 1997, s. 59).

*Enhver kan bli sint - det er lett. Men å være sint på riktig person, i riktig grad, til riktig tid, av riktig årsak og på riktig måte - det er ikke lett.*

*ARISTOTELES: den nikomakhiske etikk.*

### **2.1.3 Samhandlingskompetanse**

«Den globaliserte kunnskapsøkonomien, med økende grad av kompleksitet og endringstakt og mye oppmerksomhet på kreativitet, innovasjon og kontinuerlige endringer, innebærer også et helt annet behov for å ivareta eksterne relasjoner enn tidligere. Dette gjør at vår

samhandlingskompetanse får økt betydning. Kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring er grunnleggende sosiale mekanismer knyttet til vår samhandlingskompetanse» (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 155).

Ny teknologi, nye organisasjonsformer, økende endringstakt samt nye måter å lede og organisere på er viktige drivkrefter i denne endringen. Som en konsekvens av disse endringene er måten vi kommuniserer på vesentlig endret gjennom de siste 20 årene og medfører at vi må tenke mer i relasjoner og nettverk enn vi har gjort tidligere. Vi må ha evnen til å se sammenhenger og konsekvenser på kort og lang sikt, vi må tenke mer systemisk (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 155). Erfaringsoverføring blir dermed stadig viktigere. Samhandlingskompetanse er en størrelse som kommer til uttrykk både gjennom kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring.

I henhold til Johannessen og Olsen har samhandlingskompetansen en bestemt funksjon, nemlig å dyktiggjøre hver og en av oss slik at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger. Samhandlingskompetansen har derfor i seg sterke kontrollmekanismer forankret i blant annet i normer og verdier. (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008) oppsummer det slik «Forstått på denne måten kan utvikling av samhandlingskompetanse sies å være læring av hvilke grenser for samhandling som eksisterer i den konteksten vi til enhver tid befinner oss i».

Den etiske siden ved samhandlingskompetanse er respekt, ansvar og den andres verdighet. Det er mange fasetter når det kommer til samhandling, men de fleste kan oppsummeres i størrelsene; kommunikasjon, påvirkning og erfaring. Organisasjonskultur og emosjoner er med på å forme kommunikasjonen, og i et lengre perspektiv vil også hvordan vi kommuniserer forme organisasjonskulturen. Det faktum at vi mennesker hele tiden forsøket å tilpasse oss den omverden vi til enhver tid er en del av, er utgangspunktet for at samhandlingskompetanse utvikles (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 157).

Kommunikasjon er en del av vår samhandlingskompetanse, og er grunnlag for påvirkning. Erfaringsoverføring vil igjen fremme vår kommunikasjon. Begrepet kommunikasjon stammer fra det greske ordet «communicare» som betyr «å gjøre felles», det omhandler både å dele og å meddele. Personer, budskap, kommunikasjonsbærer og resultat er de fire grunnleggende elementene i kommunikasjon. I enhver kommunikasjonsstrategi bør en vurdere de fire følgende spørsmål:

- Personer: Hva er den eller de rådende mentale modeller?

- Budskap: Hva er det egentlige budskapet?
- Informasjonsbærer: Hvordan skal budskapet overbringes?
- Resultat: Hva er den ønskede virkning?

Når vi skal kommunisere et budskap, er det første vi gjør, å oversette våre tanker og følelser til språk. For å nå frem til den andre blir neste steg å velge medium. Mottakeren fortolker budskapet og responderer, enten på den ene eller den andre måten. Vår respons er ikke nødvendigvis på det som sies, men på hvordan vi tolker det som sies (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 116).

Hva vi vil oppnå med budskapet i kommunikasjonen er sentralt, budskapet inneholder informasjon vi ønsker å overføre til andre gjennom kommunikasjon. Budskapet inngår i en relasjon, og vår relasjon til andre påvirker hvordan budskapet tolkes. De kanaler vi velger å benytte og den konteksten budskapet opererer i, har betydning for kommunikasjonsprosessen.

Kommunikasjon er ikke bare det auditive, det visuelle betyr vel så mye. Dersom kroppsspråk og stemmeleie er i strid med ordene, er vi ikke konsistente kommunikasjonsmessig (Johannessen og Olsen, 2008). Enhver kommunikasjon har en hensikt, derfor er det avgjørende å stille spørsmålet: Hva ønsker jeg å oppnå med kommunikasjonen?

Påvirkningsferdigheter får økt betydning når blikket rettes mot samhandlingskompetanse. Om vi ønsker å nå målene våre med kommunikasjonen, er det sentralt at vi har strategier for effektive møter og for hvordan vi kommuniserer et budskap. Vår evne til å lytte er avgjørende for å oppnå en god kommunikasjon, lytteferdighetene bør utvikles. I den forbindelse bør målet være større grad av oppmerksomhet, empati, samstemthet og åpenhet for positive intensjoner. Å kunne gi tilbakemelding i kommunikasjonen, der det visuelle har større betydning enn det auditive (selve ordene), er en viktig del av påvirkningsferdighetene (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 156).

Erfaringsoverføring er den tredje søylen i samhandlingskompetansen, denne læres gjennom påvirkningsferdigheter og bidrar til å fremme kommunikasjon. Ved økende endringstakt og kompleksitet blir erfaringsoverføring stadig viktigere, her vil bruken av tilbakemelding spille inn (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 156).

Å gi og motta tilbakemelding er en viktig del av kommunikasjonen. Når du gir tilbakemelding bør din intensjon være å bli oppfattet som konstruktiv og engasjert, slik at tilbakemeldingen oppfattes som viktig å prioritere. Oppfattes du som lettere irritert, og kanskje du er det også,

er det sannsynlig at mottaker ikke får fullt utbytte av den. Hvis du gir tilbakemelding når du er irritert, er det mer for å styrke ditt eget ego, ikke for å hjelpe den andre. For at tilbakemeldingen skal være nyttig, må den være til hjelp for den som mottar tilbakemeldingen, en del av budskapet bør ha element som virker oppmuntrende.

Hovedregelen er at tilbakemeldingen ikke formes som kritikk. Skal en gi kritikk, bør fokuset være på det positive og på potensialet til forbedring, slik at meldingen blir konstruktiv. En som gir tilbakemelding må oppfattes som å ha gode intensjoner med meldingen, dersom den skal bidra til å bedre prestasjonene til den man gir den til (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 111).

For å kunne gi gode tilbakemeldinger er vår evne til å lytte avgjørende. Det er viktig å ta med at tilbakemeldingene ikke trenger å være verbale. Å utvikle våre lytteferdigheter vil bidra til større grad av samstemthet. Oppmerksomhet, lytte etter, og være åpen for positive intensjoner, samt det å være empatisk er da sentralt. Ifølge (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 216) kan en universell tilbakemeldingsmodell skrives som følger:

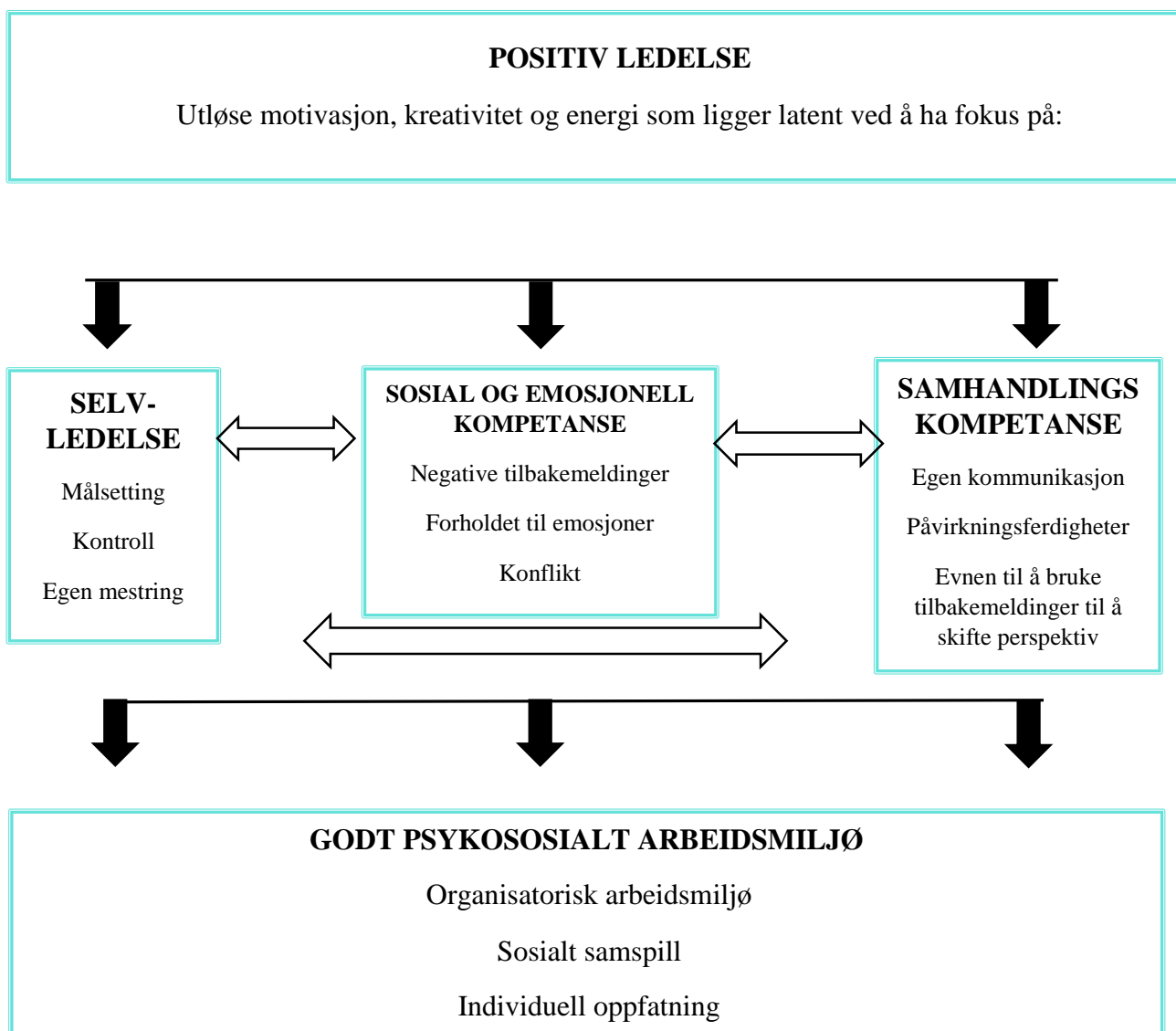
- Å gi tilbakemelding med den hensikt å få den andre til å endre adferd eller at adferden som utøves opprettholdes.
- Å motta tilbakemelding er betinget av din lærevillighet eller din forsvarsposisjon.
- Å integrere tilbakemeldingen har til hensikt enten å opprettholde eller å endre adferden.

Tilbakemeldingen du gir kan være av to typer, du ønsker å endre noens adferd eller du ønsker å opprettholde noens adferd. Når du mottar tilbakemelding reagerer du stort sett på to måter. Du går i forsvarsposisjon, der en unnskylder seg og i en slik respons er det lite læring. Den andre måten å reagere på er at du inntar en læresituasjon, der du har fokus mot å lære og forbedre deg til neste situasjon. Når tilbakemeldingen skal integreres gjøres dette enten ved at adferden opprettholdes eller endres (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 218).

Vi har nå beskrevet rammeverket av teori og litteratur innenfor de tre søylene i positivt lederskap som er av betydning for oppgaven. I neste avsnitt har vi skissert en modell for oppgaven.

## 2.2 Modell

I masteroppgaven tar vi utgangspunkt i følgende modell, der positiv ledelse vil utløse den motivasjon, kreativitet og energi som ligger latent i kunnskapsarbeideren ved å ha fokus på selvledelse, sosial- og emosjonell kompetanse og samhandlingskompetanse. Dette vil igjen føre til et godt psykososialt arbeidsmiljø som består av elementene organisatorisk arbeidsmiljø, sosialt samspill og individuell oppfatning.



Selvledelse, sosial og emosjonell kompetanse og samhandlingskompetanse henger sammen og påvirker hverandre gjensidig.

I oppgaven har vi gjort et utvalg av temaer innenfor de tre valgte hovedelementene. Innenfor selvledelse har vi sett på målsetting, kontroll og egen mestring. Innenfor sosial- og emosjonell

kompetanse har vi sett på negative tilbakemeldinger, forholdet til emosjoner og konflikt. Innenfor samhandlingskompetanse har vi sett på egen kommunikasjon, påvirkningsferdighet og evnen til å bruke tilbakemeldinger til å skifte perspektiv. Disse utvalgte temaene henger sammen og påvirker hverandre gjensidig.

Det vil si at det å sette seg mål, oppleve mestring og kontroll vil ha betydning for hvordan en håndterer emosjoner, negative tilbakemeldinger og konflikt. Konflikthåndtering vil igjen få betydning for om en opplever mestring og kontroll. Negative tilbakemeldinger kan få betydning for egen mestring og følelse av kontroll. Det å ha et bevisst forhold til emosjoner vil føre til økt kontroll, noe som igjen vil bidra i forhold til egen kommunikasjon og påvirkningsmulighet. Kommunikasjon og muligheten til påvirkning har betydning for hvordan en håndterer konflikter. Evnen til å bruke tilbakemeldinger til å skifte perspektiv vil påvirke kommunikasjonen og dermed også øke muligheten til påvirkning.

Positiv ledelse vil føre til et godt psykososialt arbeidsmiljø da fokus på selvledelse, sosial og emosjonell kompetanse og samhandling direkte påvirker sosialt samspill, organisatorisk arbeidsmiljø og individuell oppfatning. I utviklingen av et godt psykososialt arbeidsmiljø bør en også ha fokus på å fremme positive faktorer: positive utfordringer, meningsfylt arbeid, medbestemmelse, sosial støtte, anerkjennelse og belønning. Samtidig som en reduserer kjente risikofaktorer.

Vi har i dette kapitlet redegjort for teorien som ligger til grunn for oppgaven og presentert en modell. Vi vil i neste kapittel presentere metoden med begrunnelser og vurderinger for de valg vi har gjort i designet. Det inkluderer utvelgelse av informanter og utarbeidelse av intervjuguide, før vi avslutter med etiske betraktninger.

### **3.0 Metode**

I metodekapitlet presenterer vi begrunnelsen for valg av forskerdesign. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming, da dette gir oss mulighet til å justere problemstillingen underveis. Innenfor det kvalitative forskerdesignet har vi valgt et teoristyrte casestudiet med flere analyseenheter. Vi presenterer også hvordan vi har valgt ut våre informanter, utforming av intervjuguide og gjennomføring av dataanalysen. Avslutningsvis presenteres de etiske betraktningene.



Valg av metode gjøres ofte på bakgrunn av de totale ressurser som er tilgjengelig, inkludert tid. Det vil ofte være en avveining opp mot valgt problemstilling og det en ønsker å undersøke. Ordet metode betyr «veien til målet» (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015, s. 121). Vårt mål er å finne ut om det er elementer i positiv ledelse som kan påvirke de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene i positiv retning.

### ***3.1 Forskningsdesign***

Forskningsdesign handler om «alt» som knytter seg til en undersøkelse (A. Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 77). Det handler om den prosessen som skjer når en gir noe en form. En starter med problemstillingen og ser på hvordan det er mulig å få gjennomført en undersøkelse fra start til mål. Det må tidlig tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, samtidig som en tenker gjennom hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Ved valg av forskningsdesign er tidsdimensjonen ofte et sentralt kriterium. Et annet sentralt kriterium er hvordan utvalget skal være og om en skal samles inn harde eller myke data. Disse kriteriene er med på å påvirke hvilket forskningsdesign som velges.

Proessen med forskningsdesign defineres vanligvis som en firetrinnprosess (A. Johannessen et al., 2011). Forberedelsesfasen er første steg, der en arbeider med å finne målet med undersøkelsen og hvordan en ser for seg å samle inn data. Steg to er innsamling av data, enten kvalitativt eller kvantitativt. I steg tre skal de innsamlede data analyseres, og da blir steg fire rapporteringer av funnene.

Det er vanlig å dele metodene som brukes inn i to polene kvalitative metoder og kvantitative metoder. Kvantitative metoder viser til harde fakta som mengde eller antall og preges av svar som er kategorisert og strukturert gjennom spørsmål og hypoteser fra spørreskjema. Dette gir lite fleksibilitet til endring av skjema og fremgangsmåte underveis i undersøkelsen (A. Johannessen et al., 2011). Kvalitativ metode kjennetegnes av at det er en åpen og fleksibel gjennomføring av undersøkelsen, og er gunstig når en er ute etter myke fakta gjennom tekst, lydopptak og samtale.

Undersøkelsen må designes på best mulig måte for å nærme seg og få belyst den aktuelle problemstillingen. Der den kvantitative metoden handler om opptelling og statistikk, handler den kvalitative metoden om å gå i dybden. Likevel kommer en ikke utenom en viss kvantifisering også i kvalitativ metode. I kvalitativ metode går tallfestingen i retning av å beskrive utbredelse og sammenligning der det i kvantitativ metode brukes til statistikker og

beregning av signifikante forskjeller. Kvalitativ metode kjennetegnes ved at vi ønsker å få mye informasjon (data) fra et begrenset antall personer, disse betegnes som informanter. Spørsmålet blir da hvor mange informanter bør vi intervju? I teorien er det ingen øvre eller nedre grense for hvor stort utvalget bør være. I praksis har det utviklet seg noen uskrevede regler, der det i mindre prosjekter er vanlig med et utvalg på 10-15 informanter. I studentoppgaver gjør ofte begrensninger i tid og økonomi det nødvendig å gjennomføre intervju med færre enn 10 informanter.

Vår problemstilling er godt egnet for en kvalitativ tilnærming da vi ønsker å undersøke problemstillinger som er knyttet til oppgavens hovedproblemstilling. Undersøkelsen skal gjennomføres i tre ulike virksomheter på Helgeland, to av disse er virksomheter vi er knyttet til gjennom vår jobb, den tredje er valgt ut på grunnlag av god tilgang til intervjuobjekter.

Ifølge Mason (2002) kan det være lurt å stille seg følgende spørsmål før kvalitative intervjuer tas i bruk i et forskningsopplegg: (A. Johannessen et al., 2011, s. 144).

- Hvorfor vil jeg hente inn data for å få svar på problemstillingen gjennom dialog med mennesker?
- Hvorfor er det ønskelig å benytte kvalitative intervjuer?
- Hvorfor er denne løse tilnærmingsmåten valgt, i stedet for en mer strukturert form for innsamling av data?
- Hva er de kvalitative intervjuenes svakheter som kan gjøre det vanskelig å få svar på problemstillingen?

For å finne svar på problemstillingen vår er vi avhengige av å ha dialog med kunnskapsarbeidere, og den kvalitative tilnærmingen brukes gjerne til å finne meningssammenhenger og gir ofte en fyldigere og mer detaljert beskrivelse av det en vil undersøke enn en kvalitativ tilnærming. Intervju krever at informantene har evnen til å uttrykke seg, og at forskeren evner å analysere og tolke dataene. Utfordringen kan være at det ikke alltid er lett å strukturere de forskjellige kvalitetene som framkommer i intervjuene.

A. Johannessen et al. (2011) presenterer fire ulike kvalitative forskerdesigner; fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign. Fenomenologi omhandler ting og begivenheter slik de umiddelbart fremstår, der målet gjerne er å forstå mennesker for derigjennom å forstå verden. I forhold til det vi ønsker å undersøke virker ikke denne undersøkelsesformen som den mest hensiktsmessige. Etnografi benyttes ofte til fortolkning av kultur, sosiale grupper

eller system. Arketypen er antropologen som reiser til fjerne strøk, for å undersøke en hittil ukjent stamme. I forhold til vår problemstilling kunne dette vært en spennende tilnærming. Vi kunne gått inn i virksomhetene og observert de ansatte, med det formål å identifisere faktorer.

På den andre siden er emosjoner en del av vår problemstilling og følelser er ikke nødvendigvis så lett å identifisere. I tillegg vil dette være en mye mer tidkrevende og arbeidskrevende undersøkelse enn det som er gjennomførbart for oss, derfor har vi gått bort fra dette forskerdesignet. Grounded theory baserer seg på å gjøre undersøkelser der en er mest mulig fri fra de gjeldende teorier og hypoteser, der hensikten er å oppdage noe nytt. Innsamling av data og analyse skjer parallelt og oppfatninger underveis kan endre fokus på undersøkelsen. Gjennom koding av informasjon prøver forskeren å ende opp med en teori og noen kjernebegreper (Johannessen et al. 2011). Vår problemstilling er basert på teori og en del grunnleggende antakelser som vi ønsker å undersøke nærmere, vi anser dermed ikke grounded theory som det forskerdesignet som passer vår oppgave best.

Casedesign handler om å samle inn så mye data som mulig om et avgrenset felt. (A. Johannessen et al., 2011) presenterer Yins (2007) syn på casestudier. Yin mener det er fem komponenter som er spesielt viktige ved gjennomføring av caseundersøkelser. Det første er at det tas utgangspunkt i et problem, gjerne av praktisk art, som en utleder en problemstilling fra. Det gjøres så noen teoretiske antakelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål. Neste komponent er å avgrense analyseenheter hvor en vil gjøre undersøkelsene. Så kommer komponenten der den logiske sammenhengen mellom innsamlet data og de antakelsene en hadde i utgangspunktet analyseres. I den forbindelse opererer Yin med to analysestrategier; teoretiske antakelser (teoristyrte) og beskrivende casestudier. Til slutt bør forskeren ha kriterier for å tolke funnene og relatere disse til eksisterende teori (A. Johannessen et al., 2011, s. 90-91).

Yin (2009) hevder også at en gjennom å finne type problemstilling også finner ut hvilken metode som passer best. Ved å bruke spørreordene hvordan og hvorfor blir case-studie, eksperiment eller historie foretrukket. Hvis en bruker spørreordet hva blir spørreundersøkelse eller arkivanalyse foretrukket. Yin (2007) opererer med to dimensjoner innenfor casedesign. Johannessen et al. (2011 s.91-92). Den ene dimensjonen gjelder forholdet om en jobber med en eller flere caser. Den andre dimensjonen er om forskeren anvender en eller flere analyseenheter. En case kan være et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep.

Kombinasjonsmulighetene innenfor disse gir totalt fire designstrategier for casestudier. Undersøkelsen vår skal hente elementer fra case-studie (skal gjøres som en case-studie) som skal være teoristyrkt, altså basert på teoretiske antakelser. I vårt tilfelle er casen en kollektiv enhet, kunnskapsmedarbeidere, som jobber i ulike organisasjoner, og vi mener derfor at dette er en enkeltcasedesign med flere analyseenheter.

### **3.2 Utvelgelse av informanter**

En viktig del i all samfunnsforskning er å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen. Det er ulike tilnærminger for hvordan informantene blir en del av utvalget. Følgende prinsipper er sentrale for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser; utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering (A. Johannessen et al., 2011, s. 107).

Begrepene «strategisk» og «taktisk» benyttes ofte i denne sammenheng. Med strategisk menes at en foretar valg mellom alternativer, mens taktisk er den praktiske gjennomføringen basert på de valg som er tatt. Vårt strategiske valg er at utvalget skal rekrutteres fra en ensartet (homogen) gruppe, kunnskapsarbeidere. Den taktiske vurderingen blir da å bestemme hva som skal kjennetegne utvalget, for eksempel kjønn, alder eller hvor de skal rekrutteres fra.

I kvantitative undersøkelser er utvalget ofte tilfeldig, basert på teorien om at et utvalg skal kunne representere den populasjonen den er trukket ut fra. Denne strategien for utvalg forekommer også i kvalitative undersøkelser, men det er ikke vanlig og som oftest lite aktuelt. Med kvalitative undersøkelser er hensikten å få så mye kunnskap som mulig om fenomenet gjennom fyldige beskrivelser heller enn statistiske generaliseringer.

I metodelitteraturen kalles det klare målet en har ved rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser for purposeful sampling (Patton 1990), eller strategisk utvelgelse. Ved strategisk utvelgelse av informanter må vi tenke gjennom hvilke målgruppe som må delta for at vi skal få samlet inn nødvendige data, og hvordan vi velger ut informanter fra målgruppen.

Valg av målgruppe og utvelgelse av informanter fra målgruppen skal skje på bakgrunn av hensiktsmessighet, ikke representativitet (A. Johannessen et al., 2011, s. 111).

Strategiske utvalg kan settes sammen på ulike måter (Patton 1990; Miles og Huberman 1994). En kan ha utvalg på bakgrunn av at de er ekstreme, spesielle eller avvikende i forhold til

andre, eller utvalg der det er etablert en norm på det typiske tilfellet, og utvalget speiler det motsatte, eller motpolene.

Vi har vurdert de ulike måtene og endt opp med to ulike alternativer. Den første er typiske tilfeller, et strategisk utvalg der en først finner egenskapsprofilen, når denne er satt leter vi etter individer som passer inn i profilen. Den andre er snøballmetoden, der informanter rekrutteres ved at vi finner frem til personer som vet mye om temaet. Disse blir spurt om de vet om andre med mye kjennskap til temaet, med tanke på å rekruttere dem. Ettersom vi har valgt en kvalitativ tilnærming har vi et ønske om å komme «tett på» personene i målgruppen. Vi vurderte snøballmetoden opp mot strategien med typiske tilfeller for å rekruttere informanter til vår undersøkelse.

Vårt utvalg blir innenfor typiske tilfeller da vi er ute etter en egenskapsprofil for de som skal intervjues. Egenskapsprofilen er innenfor betegnelsen kunnskapsarbeidere, innenfor utvalget er vi ute etter de som har erfaring fra mer enn tre arbeidsgivere, slik at de har en litt bredere erfaringsbakgrunn. Metoden anses tidsmessig som enklere enn snøballmetoden.

Snøballmetoden kan også medføre at informantene er spredt på et mye større geografisk område enn ønskelig, noe som kunne påvirket tidsaspektet negativt.

Ved kvalitative undersøkelser er det noen potensielle feilkilder (Sander, 2014). Det gjelder under planlegging, innsamling og analyse av data fra kvalitative intervju og det er viktig at en tar med seg disse når en foretar utvelgelse av informanter. En må sikre seg at informantene er representative gjennom at de faktisk har kunnskap om det de blir spurt om, manglende kunnskap vil kunne føre til utvalgsfeil. Analysen av kommunikasjonen mellom intervjuer og informant er en annen feilkilde. For mange feilkilder kan i verste fall redusere påliteligheten til undersøkelsen.

Valg av perspektiv, validitet og reliabilitet er faktorer som er avgjørende for intervjuets kvalitet (Sander, 2014). Valg av perspektiv er valg av problemstilling. Vi mener at vår problemstilling utdypes godt gjennom forskerspørsmålene og dermed er presis og mulig å svare på basert på informantens erfaringer.

I intervjuene er validiteten ivaretatt gjennom at alle informantene er satt inn i hensikten med undersøkelsen. De har i tillegg, i utgangspunktet, fått de samme spørsmålene. Reliabilitet ivaretas ved at de sammenhengene vi legger opp til i undersøkelsen underbygges i STAMI rapporten (Agestad, 2015).

Det neste steget blir å rekruttere informanter i de tre virksomhetene vi har valgt ut. I våre egne virksomheter ønsker vi å rekruttere informantene ved direkte kontakt. I ekstern virksomhet vil vi rekruttere informantene via telefon. Det er både fordeler og ulemper ved å rekruttere ved direkte kontakt (A. Johannessen et al., 2011, s. 117). Fordelene er at en har mulighet til å ta i bruk visuelle virkemidler. En kan avklare misforståelser og andre presiseringer, samtidig som en kan sette opp tidspunkt for intervju. Som ulemper nevnes at den som rekrutterer må befinne seg på stedet, denne ulempen har vi eliminert ved at vi rekrutterer i egen virksomhet. Kjemien mellom rekrutterer og en eventuell informant kan bli negativ og gjøre samarbeidet vanskelig. Dette eliminerer vi ved å unngå potensielle informanter der vi har dårlig kjemi.

Fordelene ved å rekruttere på telefon er at dette er mindre tidkrevende enn personlig rekruttering, og at vi sparer oss kostnadene ved å reise. Ulempene som skisseres er at vi ikke får vist legitimasjon og at vi kanskje må ta mange telefoner før vi har tilstrekkelig antall informanter. Vi har kjennskap til en del av de ansatte i virksomheten der vi skal rekruttere informanter på telefon og regner dermed ulempene som betraktelig mindre enn fordelene. I jobben med rekruttering av informanter er det også et tidsperspektiv.

Vår målgruppe er kunnskapsarbeidere som ofte har en travel hverdag, og en temmelig full kalender. Vår målsetting er at intervjuene skal gjennomføres uten at det har noen kostnader for oss utover reisekostnader til intervjustedet, og at det skal være mulig å foreta intervju med informantene i deres arbeidstid, evt. å kunne bruke hele eller deler av lunsjpausen til dette. Rekruttering av informanter gjøres i god tid før selve intervjuet, og vi forsøker å ha en tidsplan ferdig for alle intervjuene en måned før selve intervjurunden.

I forkant av intervjuet ble det sendt ut en formell forespørsel om intervju (vedlegg 1). Her presenterte vi oss, og informerte om at vi i forbindelse med masteroppgaven ville gjennomføre kvalitative intervju med ansatte i kunnskapsbedrifter. Vi informerte om tema og problemstilling. Det ble også gitt praktiske opplysninger som at intervjuet ville bli tatt opp på lydfil som ville bli slettet etter transkribering, tidsaspektet for intervjuet og at vi ville ta kontakt for å avtale tid og sted. Vi informerte også om at det var frivillig å delta, at det var mulig å trekke seg når som helst og at dataene ville bli anonymisert. Intervjuguiden var vedlagt slik at de kunne forberede seg til intervjuet (vedlegg 2).

### ***3.3 Intervjuguide***

Intervjuguiden skiller seg fra spørreskjema ved at det er en liste over temaer og spørsmål som er utgangspunkt for gjennomgang i løpet av intervjuet. (A. Johannessen et al., 2011, s. 144).

Ved utarbeidelse av intervjuguiden må de sentrale deltemaene, som inngår i problemstillingen, identifiseres. Temaene har gjerne en bestemt rekkefølge, og spørsmålene er ment som en oppmuntring til informanten til å komme med utfyllende informasjon. I intervjuguiden er spørsmålene systematisert for å underbygge våre tre forskningsspørsmål. Intervjuobjektene har svart på spørsmål innenfor følgende temaer innen de tre hovedelementene:

Selvledelse: Målsetting, kontroll og egen mestring.

Sosial og emosjonell kompetanse: Negative tilbakemeldinger, forholdet til emosjoner og konflikt.

Samhandlingskompetanse: Egen kommunikasjon, påvirkningsferdigheter og evnen til å bruke tilbakemeldinger til å skifte perspektiv.

Vi har også prøvd å avdekke om intervjuobjektene har hatt lederne som har hatt fokus på hovedelementene i positivt lederskap, og om de vurderer de tre hovedelementene vi har satt fokus på som viktige for det psykososiale arbeidsmiljøet. Vi setter av tid til avsluttende kommentarer, oppklaring av uklarheter og vi må gi informanten anledning til å komme med eventuelle innspill.

Det er tre arketyper når det gjelder intervju: standardiserte, semistandardiserte og ustandardiserte. I standardiserte intervju følges intervjuguiden sekvensielt eksakt slik det er skrevet. I semistandardiserte intervju tar en utgangspunkt i intervjuguiden, men denne følges ikke slavisk. I denne type intervju kan rekkefølge endres og nye spørsmål kan komme til underveis. Ustandardiserte intervju har ingen rekkefølge på spørsmålene og det kan stadig dukke opp nye spørsmål underveis. Semistrukturerte intervjuer kalles også delvis strukturerte intervjuer eller intervju basert på intervjuguide, de sistnevnte begreper er mer intuitiv i forhold til type intervju. Det er denne type intervju som egner seg best til å få belyst problemstillingen i vår oppgave, da det ser ut til å kunne gi en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering.

Når intervjuguiden utarbeides er det anbefalt at en samtidig har tenkt gjennom hvilken analysemetode en vil benytte. Dette kan påvirke intervjuguiden og hvordan denne blir

utformet. Hensikten er at en etter at intervjuene er utført skal ha et fortrinn i forhold til at vi har bedre kontroll på de data som skal analyseres, og kan ha fokus på innhold og betydning i stedet for mengde data (Kvale et al., 2015, s. 199).

### ***3.4 Gjennomføring av dataanalysen***

Hensikten med analysen er å få en så helhetlig forståelse og oversikt over datamaterialet som mulig. Vi har benyttet intervju som undersøkelsesmetode noe som gjør at en vil sitte igjen med en stor mengde informasjon som skal bearbeides og analyseres. For å få frem ulike nyanser og en oversiktlig forståelse må datamaterialet sammenfattes, struktureres og fortolkes i lys av den valgte teorien.

I henhold til Jacobsen (2005) starter all kvalitativ analyse med å strukturere rådata. Det vi si en oppdeling av helheten i et sett enkeltelementer. Deretter vil en forsøke å se delene i lys av helheten, for eksempel ved at en sammenstiller intervjuene og ser på hva de har felles og hva som skiller dem. I alle fasene av analysearbeidet foretas det en utsiling og forenkling av informasjon. Dette for å greie å ha en oversikt over stoffet og en mulighet til å formidle det vi har funnet.

Analyse av kvalitative data dreier seg i første fase om å beskrive det materialet vi har fått gjennom intervju. Neste fase vil være å systematisere den uoversiktlige informasjon som alltid vil foreligge før en analyse. Når opplysningene er systematisert vil vi fortolke data. Det vil si lete etter meninger, årsaker og interessante funn i materialet.

I systematiseringen av materialet vil vi bruke innholdsanalyse. I henhold til Jacobsen (2005) er innholdsanalyse at det som kommer frem i et intervju reduseres til et sett færre tema eller kategorier. Det sentrale blir her å finne de relevante kategoriene, og å fylle disse kategoriene med innhold. Neste skritt vil bestå i å tilordne enheter til de enkelte kategoriene, og til slutt finne likheter og ulikheter knyttet til de kategoriene vi har definert.

Katalogisering vil si at en samler data i grupper, data som omhandler samme tema og som ligner på hverandre. Ved å katalogisere forenkler en komplisert og detaljert data og muliggjør sammenligning. Kategoriene skal være fundert i data. De skal springe ut fra de intervjuene vi har tilgjengelig. I tillegg skal de være relevante ut fra den valgte teorien.

Elementene kan ikke analyseres og tolkes uavhengig av hverandre, det er relasjonen mellom elementene som er interessant. En ønsker å avdekke hva kunnskapsarbeideren tenker rundt



ledelse, og da elementene fra positiv ledelse. Innenfor kvalitativ metode snakker en ofte om den hermeneutiske sirkelen. All fortolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det man skal tolke, og den konteksten det tolkes i, mellom det man skal tolke, og vår egen forståelse. Fortolkning er et vesentlig trekk ved kvalitativ analyse.

Dette innebærer å se de ulike delene i materialet i lys av andre deler og ikke minst i lys av helheten som kommer til uttrykk i datamaterialet. Å fortolke innebærer å sette ting i en sammenheng som gjør at man forstår hvilken betydning som skal tillegges det som undersøkes. I hvilken grad en lykkes med å få gode beskrivelser er avhengig av informantens evne til å uttrykke seg og forskerens evne til å registrere og ikke minst analyses og tolke dataene.

Intervjuene ble gjennomført med båndopptaker, noe som medførte et stort etterarbeid da en skulle transkribere alle intervjuene. Etter at dette var gjort ble hvert intervju presentert i et eget oppsummeringsskjema. Rådataene ble så analysert i fellesskap slik at informasjonsmengden skulle bli håndterlig samtidig som en identifiserte mønstre og laget et rammeverk.

Vi brukte fargekoder for å hente ut dataene som var direkte svar på spørsmålet vi stilte, i tillegg til data som fortalte mer utdypende om hvordan og hvorfor. Disse dataene ble så lagt inn i et felles oppsummeringsskjema der vi kunne sammenligne og fortolke funnene opp mot hverandre. I denne fasen prøvde vi å avdekke hva som var felles, men også det unike i funnene. Funnene presenteres i kapittel 4 og blir deretter drøftet opp mot teori i kapittel 5.

Når man skal vurdere kvaliteten på den kvalitative forskningen, må man se på reliabilitet (pålidelighet), troverdighet og overførbarhet. Reliabilitet handler om hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Pålideligheten kan styrkes ved at forskeren beskriver konteksten og fremgangsmåten grundig.

For å oppnå validitet har vi prøvd å være nøytrale og ærlige i alle fasene av forskningsprosessen og vært bevisste på å unngå å påvirke intervjuobjektene og derved funnene.

Når det gjelder overførbarhet så er det vanskelig å si om våre funn kan overføres til andre kunnskapsorganisasjoner. Dette da vi har gjennomført intervjuene på et begrenset antall kunnskapsarbeidere og kunnskapsorganisasjoner (3 bedrifter). Det at teori på feltet bekreftes av funnene, kan antyde at det er en viss grad av ekstern validitet.

### **3.5 Etiske betraktninger**

Ifølge Johannessen et al. (2011) handler etikk om prinsipper, regler og retningslinjer for å vurdere om handlinger er riktige eller gale. Først og fremst handler etikk om forholdet mellom mennesker, og er ikke begrenset til konkrete handlinger i forhold til hva vi kan og ikke kan gjøre med og mot hverandre.

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade, er sammenfatting av de tre typer hensyn som en forsker må tenke gjennom (Nerdrum 1998) i forhold til de forskningsetiske retningslinjene (A. Johannessen et al., 2011, s. 95).

Informert samtykke betyr at den som deltar i undersøkelsen gjør det frivillig og vet hvilke farer og gevinster som deltakelse kan medføre. Dette kravet medfører at den som deltar må være kompetent til å vurdere selv – frivillig - om han eller hun vil delta i undersøkelsen. Valget om å delta er tatt uten press fra andre og en har fått full informasjon om undersøkelsens hensikt, hvilke ulemper og fordeler den kan medføre for dem, hvordan data skal benyttes osv.

Når en gjennomfører en undersøkelse må en alltid tenke igjennom hvor følsom informasjonen er for dem som undersøkes. I den grad det er mulig skal vi forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng. Dette selv om all analyse av data vil være en reduksjon av detaljer og mangfold. Når det hentes informasjon fra internett er det forskningsetiske prinsippet at en alltid skal oppgi hvor man har hentet informasjonene fra.

Vi startet med å undersøke om vår oppgave var meldepliktig og konsesjonspliktig i forhold til personopplysningsloven. Oppgaven inneholder ingen personopplysninger og intervjuobjektene er anonymisert, så det var ikke meldeplikt på oppgaven.

Bedriftene som er representert i undersøkelsen er ikke anonyme, men vi har anonymisert intervjuobjektene. Vi tar med utsagn fra intervjuobjektene som er essensielle i forhold til vår problemstilling, og som er av betydning for hva vi ønsker svar på. Utsagnene vil heller ikke knyttes opp mot den enkelte bedrift, for å verne om intervjuobjektens anonymitet.

Intervjuene ble tatt opp på band. Transkriberingen skjedde umiddelbart etter intervjuene, og opptakene ble da slettet. De nedskrevne intervjuene fikk da benevnelsen intervju 1, intervju 2, for å anonymisere intervjuobjektene.

I dette kapittelet har vi redegjort for metode, forskningsdesign før vi avsluttet kapittelet med oppgavens etiske betraktninger. I neste kapittel presenterer vi funnene fra intervjuene.

#### **4.0 Resultat**

Studiens mål har vært å finne ut hvordan en kan benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en bedrift. Vi vil i dette kapitlet presentere svarene og synspunktene til intervjuobjektene.

Vi har valgt ut tre av hovedelementene ved positivt lederskap som vi også finner igjen i begrepet psykososialt arbeidsmiljø.

Selvledelse, sosial og emosjonell kompetanse og samhandlingskompetanse henger direkte sammen med faktorene for et psykososialt arbeidsmiljø; organisatorisk arbeidsmiljø, sosialt samspill og individuell oppfatning.

Intervjuobjektene har svart på spørsmål innenfor følgende temaer innen de tre hovedelementene:

Selvledelse: Målsetting, kontroll og egen mestring.

Sosial og emosjonell kompetanse: Negative tilbakemeldinger, forholdet til emosjoner og konflikt.

Samhandlingskompetanse: Egen kommunikasjon, påvirkningsferdigheter og evnen til å bruke tilbakemeldinger til å skifte perspektiv.

En har også prøvd å avdekke om intervjuobjektene har hatt lederne som har hatt fokus på hovedelementene i positivt lederskap, og om de vurderer de tre hovedelementene vi har satt fokus på som viktige for det psykososiale arbeidsmiljøet.

Funnene vil så bli drøftet i lys av den teori som er presentert i boka «Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene» i kapittel 5.

#### **4.1 Selvledelse**

Innenfor selvledelse har vi valgt ut følgende tema: Målsettinger, kontroll og egen mestring.

Målsettinger

*Setter du deg egne mål, og hvis du gjør det, hvor mye betyr det for deg å nå dine målsettinger?*

Det å sette mål, egne mål og mål for prosjektet eller bedriften gjøres av alle informantene. En av informantene setter seg daglig skriftlige mål som så evalueres etter endt arbeidsdag. Flere av informantene jobber mye med prosjekter hvor en samarbeider tett med andre, også eksterne aktører som gjør at målprosessen må forankres med flere. Ved å planlegge å nå mål må en også fokusere på tilgjengelige ressurser.

Hvorfor de setter seg mål begrunnes ut fra et behov for kontroll og for å sikre fremdrift. Det oppleves som betydningsfullt for alle å nå målene som er satt.

Det gjennomføres evalueringer hvor en sjekker om en har nådd målene. De som setter seg personlige mål fremhever at dette gjør at de styrer seg selv mot en progresjon. Når målene er nådd kan en sette seg nye mål – både små og store mål. Dette gir en mere dynamisk form for målstyring. Ved å evaluere mål ser en hva som fungerer og en kan gjøre endringer.

Noen av informantene er tydelige på at de bruker målstyring på en dynamisk måte ved at de endrer underveis. På den måten blir ikke målstyring noe statisk og en begrensning, men en bevisst metode for endring.

### Kontroll

*Er det viktig for deg å ha kontroll over dine arbeidsoppgaver?*

Det fremheves som veldig viktig for informantene å ha kontroll på arbeidsoppgavene. En av informantene trekker frem at det ikke er viktig til enhver tid, da en selv ikke har kontroll på hvilke arbeidsoppgaver en får, men når oppgavene gis er det viktig å få kontroll på dem.

Kontroll over arbeidsoppgavene kan en få blant annet ved å være litt i forkant, for på den måten kunne takle hvis det skjer noe uforutsett. Hvis en har kontroll vil en også ha rom for å være kreativ og fleksibel. Det fremheves at det må være en balanse mellom utfordring og kompetanse, det å være i en flytsone.

En av informantene sier følgende: «*Det er lettere for meg å mestre arbeidsdagen når jeg har kontroll over det jeg vet om, og har gjort meg noen tanker om det som ligger foran meg.*»

### Egen mestring

*Hvor betydningsfullt er det for deg å ha tro på egen mestring?*

Det fremheves av alle informantene at tro på egen mestring er viktig. Tro på egen mestring bygger gjerne på tidligere erfaringer. Flere av informantene uttrykker at en er blitt tryggere og dermed har fått mere tro på egen mestring etter hvert som en er blitt eldre og mer erfaren.

En informant trekker frem viktigheten av å investere i form av arbeidsinnsats for å sitte igjen med en mestringsfølelse når en så lykkes. Positiv innstilling til seg selv og andre er også en suksessfaktor. Det fremheves som viktig med støtte fra kollegaene.

Tro på egen mestring gir energi. Eget bidrag må oppleves som ønsket og meningsfylt. En kommer i flytsonene og en utvikler seg selv. Hvis en ikke er i flytsonen, at enten oppgavene er for utfordrende, eller for enkle, eller for rutinepregede skjer det motsatte. En blir sliten eller stresset. En av informantene har skiftet jobb to ganger med bakgrunn i at jobben ikke føltes meningsfylt og at en ikke opplevde selvutvikling.

En av informantene trekker frem at det er forskjell på å være usikker på om en klarer det, og det å ikke tro at en kan klare det. Hvis en er usikker bør en sette seg mål som en prøver å nå, og usikkerheten vil da være knyttet til måloppnåelse.

### Lederskap med fokus på selvledelse

*Har du hatt ledere med som har vært med og skapt en kultur for selvledelse?*

Alle informantene har hatt ledere som har vært med og skapt en kultur for selvledelse, men flere har også opplevd det motsatte.

Det å få en leder som gir deg ansvar, muligheter og handlefrihet er viktig. Det å få tillit innenfor et handlingsrom som gir mulighet for vekst og selvutvikling. Fokus på å skape en kultur for at de ansatte er selvgående og har fokus på å lære for egen del og på den måten sikre videre utvikling både for seg selv og for virksomheten.

En av informantene fremhever at det kan være spesielt kritisk for jenter i begynnelsen av karrieren å oppleve ledere som ikke gir rom eller ansvar. Det kan da være viktig å vite at en ikke trenger å ta til takke med slike ledere. Informanten fremhever viktigheten av å sjekke ut leder før en søker jobb.

I enkelte jobber vil det at en ikke utvikler seg selv, gjøre at en ikke har jobb lenger. En av informantene fremhever at hvis en viser selvledelse og utviklingsevne vil en også få oppgaver.

## ***4.2 Sosial og emosjonell kompetanse***

Innenfor sosial og emosjonell kompetanse har vi valgt ut følgende tema: negative tilbakemeldinger, forholdet til emosjoner og kommunikasjonsstrategier.

### Negative tilbakemeldinger

*Hvordan håndterer du negative tilbakemeldinger?*

Negative tilbakemeldinger oppleves som utfordrende. Men det fremheves av flere at det også handler mye om hvordan den blir formidlet. Konstruktive tilbakemeldinger oppleves positivt. En av informantene vil gjerne ha det og takler det godt. Det er krevende å ikke gå i forsvar. Det fremheves også som viktig å skille sak og person slik at negative tilbakemeldinger ikke påvirker arbeidsmiljøet. Negative tilbakemeldinger kan tilspisse situasjonen og føre til konflikt. Tilbakemelding som gis på en god måte er lettere å absorbere og kan føre til positiv endring.

En av informantene beskriver hvordan en jobber med å håndtere negative tilbakemeldinger. Det oppleves som krevende å ikke gå i forsvar og å bli sint. Ved å lytte, reflektere over det som blir sagt, ikke argumentere imot, ta pause, la det synke inn og ha kontroll over pusten. Erfaring har visst at det alltid er noe i tilbakemeldingene som en selv ikke har oppfattet.

Det fremheves av en informant at endring og læring over tid trenger ærlige tilbakemeldinger og at det derfor er viktig å trene på å gi og få konstruktiv kritikk.

### Forhold til emosjoner

*Hvordan setter du deg inn i andres følelser, og har du et bevisst forhold til emosjoner?*

Informantene prøver å ha fokus og være bevisst emosjoner. To av informantene føler at det ligger naturlig å lese andres følelser. En av informantene beskriver hvordan en er bevisst på dialog underveis slik at en kjenner de en jobber sammen med. Det å kjenne hverandre og snakke om ufarlige ting kan være nøkkelen til vanskeligere ting. Det handler om å være bevisst det å bygge relasjoner. Det fremheves av flere at en har fokus på å være hyggelig og hilse på alle.

En av informantene beskriver hvordan en har endret seg fra å være mest opptatt av arbeidsoppgavene og resultatene til også å være opptatt av følelsene til de menneskene en jobber sammen med. Dette da erfaringer har visst at skal en få resultater, må en også ha fokus på emosjoner.

Skal en oppnå resultater må en altså være opptatt av følelsene til de en jobber sammen med. Det kan være det som gjør at en kan snu en utvikling eller en trend, og skape en stemning som er utviklingsorientert. Det er viktig å se menneskene i tillegg til tema/agenda. Emosjoner kan blokkere utvikling og føre til et negativt arbeidsmiljø og utvikling av subkulturer.

En av informantene trekker også frem at emosjoner av og til betyr for mye. Det kan føre til feil fokus og at ansatte har problemer med å se utover seg selv. Emosjoner kan da hindre et godt jobbbesultat og et godt arbeidsmiljø.

### Konflikt

*Hvilke konfliktløsningsstrategier bruker du?*

Det varierer hvilke konfliktløsningsstrategier som brukes. En av informantene avventer og er opptatt av at en må unngå å definere ting som konflikt som egentlig er en uenighet. En prøver å avdempes og by på seg selv slik at en unngår konflikt. Erfaring viser da at konflikter kan gå over av seg selv. En kan bruke humor, by på seg selv, og innrømme hvis en har gjort noe feil.

En av informantene tar opp uenigheter med en gang. Ingen ting feies under teppet. Uenighet er ikke det samme som konflikt, en trenger ikke være enige om alt. Det er også greit å be om unnskyldning.

En av informantene beskriver seg selv som litt konfliktsky og vil derfor bruke tid til å sjekke ut fakta og få kontroll over situasjonen før en snakker om ting. Det er da viktig å ta opp konflikten på en god måte og ikke kjefte.

Aktiv lytting beskrives også som en strategi. En forsøker da å forstå og få den andre til å forstå. Dette oppnås ved å ha respekt for andres synspunkt og dermed skape en mulighet til å endre perspektiv. Det er viktig å bli enige om målet og finne et minste felles multiplum. I utfordrende saker må en også sette en tidsramme for en løsning. Denne informanten har også brukt rollespill som konfliktløsningsstrategi.

Hvis en ser situasjonen litt rasjonelt og kanskje avdekker hva som egentlig er årsaken til konflikten, vil denne forståelsen gi en mulighet for løsning.

### Lederskap med fokus på sosial og emosjonell kompetanse

*Har du hatt ledere som har hatt fokus på utviklingen av sosial- og emosjonell kompetanse?*

Alle informantene har hatt ledere som har hatt fokus på utviklingen av sosial- og emosjonell kompetanse, men de har også hatt ledere som ikke har hatt fokus på dette. En av informantene som har hatt en negativ erfaring, forteller at dette førte til stress og usikkerhet. En fikk ingen tilbakemeldinger og lederen hadde en litt krass måte å være på.

To av informantene fremhever at de har hatt ledere med fokus på sosial- og emosjonell kompetanse som har vært med på å forme dem og vært gode forbilder. De har lært dem viktigheten av å bruke tid i gruppe. Både for å fremme det sosiale slik at en blir trygge på hverandre ved å kombinere det nyttige med det bedagelige. Men også for å kunne sette folk sammen i gode team, for å utnytte de sterke sidene til å utvikle de svake.

Det brukes et begrep som medarbeiderskap. Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til kollegaene og arbeidsgiver. Det finnes godt og dårlig medarbeiderskap, godt medarbeiderskap utgjør selve grunnlaget for yrkesstolthet som er nært beslektet med arbeidsglede.

### ***4.3 Samhandlingskompetanse***

Innenfor samhandlingskompetanse har vi valgt ut følgende tema: Egen kommunikasjon, påvirkningsferdigheter og bruk av tilbakemelding for å skifte perspektiv.

#### **Egen kommunikasjon**

*Hvor bevisst er du egen kommunikasjon?*

Det kom tydelig frem at alle våre intervjuobjekter var bevisst på egen kommunikasjon, og at kommunikasjon er mer en dialog. Det ble trukket frem at en må ha respekt for andres tid, at kroppsspråk og evnen til å lytte også er en del av kommunikasjon. En av intervjuobjektene prøver å være bevisst egen kommunikasjon ved å være tydelig, for å unngå å bli feiloppfattet, og kommer med tilleggsspørsmål for å unngå misforståelser. En annen påpeker at det er mye arbeid knyttet til kommunikasjon, fordi det ved misforståelser kan bli mye jobb i etterkant.

To av intervjuobjektene tok frem det at en må være bevisst på konteksten, hva er det denne saken dreier seg om. Følgende utsagn støtter opp om dette «*Hva vet du om den andres ståsted? Du må være bevisst på stedet, tiden og omgivelsene*» og like viktig er utsagnet: «*Hva er det dette dreier seg om, hvem er det vi kommuniserer med, og hvor er en selv?*».



Det ble også tatt frem at en må forberede seg og trene på kommunikasjon og at en ved å analysere i etterkant tidlig kan oppklare misforståelser. *«Du må forberede deg, er du sint og opphisset bør du kanskje ikke ta den samtalen da. Du må jobbe med deg selv».*

### Påvirkningsferdigheter

*Hvordan vurderer du dine påvirkningsferdigheter?*

Påvirkningsferdigheter er en del av samhandlingskompetansen. Alle intervjuobjektene hadde et bevisst forhold til egne påvirkningsferdigheter og hadde erfart at disse økte etter hvert som de fikk mer erfaring i arbeidslivet, og samtidig som de fikk mer erfaring også ble mer trygge.

En av intervjuobjektene sier at de ofte lar nye medarbeidere komme med sine tanker og ideer først, før de med erfaring tar ordet. Det er begrunnet i ønske om å kunne fornye seg og ha nye tanker og ideer og sikre fremdrift, og for at de nye skal få erfaring. Ved å slippe de nye til først kan de komme med sine tanker uten å være farget av våre. *«Vi med erfaring har sterk påvirkningskraft, men det trenger jo ikke være sånn at våre oppfatninger er de beste, ved å slippe de nye til først, kommer de med sine ideer, uten å være farget av våre».* Mens en annen sier at han vet at han har sterk påvirkningskraft gjennom god argumentasjon: *«Jeg er tydelig og jeg tror at jeg er sterk i argumentasjon. Når noe er viktig for meg påvirker jeg gjennom argumentasjon og aktiv lytting».*

Alle mener at det må være åpenhet og rom for diskusjoner, spørsmål og innspill. Det å ta seg tid til å lytte, og at en oppnår interaksjon ble også tatt frem som viktig. To understreker at de ofte er tydelige på at de kommer med innspill, noe å tenke på eller vurdere, og de tenker at måten en legger frem ting på også kan være med på å påvirke.

En av intervjuobjektene tar frem at det er demotiverende hvis resultatet er gitt i forkant og en *«later som en har demokratiske prosesser».* En annen oppsummerer det slik: *«Påvirkning også inn mot det å tenke lag, samspill, det å definere oppgavene, gjøre folk gode der de skal være. Det er en viktig del av organisasjonen at folk er trygge og gjør det en vil de skal gjøre».*

### Bruk av tilbakemelding bevisst for å skifte perspektiv

*Bruker du tilbakemelding bevisst for å skifte perspektiv og tenke på en annen måte?*

Alle bruker tilbakemelding bevisst og mener at det er noe som de ble flinkere til etter hvert som de fikk mer erfaring. En tar frem at det med konsensus er viktig, hva er det som er mulig

å få til, hva er handlingsrommet i denne saken. «Du må prøve å finne ut av og ha et bevisst forhold til hva du vil oppnå, og da er det å skifte perspektiv viktig». En annen tar frem refleksjon rundt tilbakemelding, en tredje benytter tilbakemelding til inkludering ved å invitere til å få innspill, videre stikkord er å se ting fra en annen vinkel, be om å få tilbakemelding for å få forankring.

En av intervjuobjektene uttalte; «Jeg føler at jeg blir smartere av å ha noen å sparre ideene mot. Da har du forankring og du har fått innspill, gjennom å be om tilbakemelding». En annen sier det slik: «Jeg er opptatt av at resultatet blir bedre når du har en interaksjon og innspill fra andre» og en annen sier følgende: «Jeg prøver å få noen til å se ting fra en annen vinkel eller med andre øyne, samtidig prøver jeg å forstå hvordan det ser ut fra deres synsvinkel». De er opptatt av å se problemene bredt nok for å få gjennomslag for det som er gjennomførbart. Forankring trekkes frem av flere for å fremme erfaringsoverføring, forankring fører også til trygghet for den enkelte.

To av intervjuobjektene tar også frem tilbakemelding i form av ros, det å ta noen i å gjøre noe bra, og at de heier på sine kollegaer,

#### Lederskap med fokus på samhandlingskompetanse

*Har du hatt ledere som har jobbet bevisst med utvikling av samhandlingskompetanse?*

Alle våre intervjuobjekter har hatt ledere som har hatt fokus på utvikling av samhandlingskompetanse, noen har hatt det i hele sin yrkeskarriere, mens tre av objektene også har hatt ledere som ikke har hatt fokus på det. Noen av disse lederne som har hatt fokus på samhandlingskompetanse, har også blitt forbilder for våre intervjuobjekter.

Det som blir trukket frem som viktig i denne sammenheng er kunnskapsdeling, erfaringsoverføring, felles forståelse for helheten, samspill og verdien av å bygge gode team med komplementære ferdigheter. Det er viktig at en er tydelig, at forventningene er avklart og at en samhandler mot felles mål. At virksomhetens mål er kjent og implementert i organisasjonen, en trenger å se helheten. En trenger handlingsrom og en trenger å bli kjent med dem en jobber sammen med. Utvikling av hverandre gjennom opp-backing og støtte, en må ta vare på de personlige egenskapene og bli sett, da hindrer en illojalitet.

#### **4.4 Andre innspill i forhold til problemstillingen**

*Vurderer du selvledelse, sosial- og emosjonell kompetanse og samhandlingskompetanse som viktig for det psykososiale miljøet?*

*Er det andre forhold som er viktige for deg, og som gjør at du trives på jobb?*

*Har du andre innspill i forhold til problemstillingen?*

Intervjuobjektene er enstemmig når det kommer til om de vurderer selvledelse, sosial- og emosjonell kompetanse og samhandlingskompetanse som viktig for det psykososiale miljøet. En sier «*Det største hinderet for et godt psykososialt arbeidsmiljø er at en ikke har kontroll på egen arbeidssituasjon, og at en ikke ser egne oppgaver i sammenheng med virksomhetens mål*». Flere tar frem viktigheten av å bli sett, verdsatt og at en ser sin rolle. En annen tar frem det å ha mulighet til å ta beslutninger i eget arbeid, gjør at en føler at egen innsats betyr noe og gjør at det er gøy å jobbe. Det hjelper en med å finne det som gir energi. En tar opp at disse faktorene vil føre til at en får passe dose med utfordringer.

Målkonflikter tas også opp, muligheten for konflikter mellom virksomhetens mål og egne mål. En uttaler det slik; «*Vil selvledelse være et hinder? Kan der være slik at det sitter noen på et kontor og driver med selvledelse alle sammen, og de samhandler ikke? Er det en tenkbar situasjon?*».

Det poengteres at en opplever at det en gjør er nyttig for organisasjonen. Og et en har oppgaver eller ansvarsområder, som den enkelte kan kalle sitt. Den norske modellen betyr noe, og bidrar til at det er gøy å jobbe. Lederen som leder og moderator trengs for å hindre at hver og en blir mest opptatt av seg og sitt. Samhandlingen mellom folk er av stor betydning. Tema utbrenthet er interessant og muligheten for konflikt mellom jobb og eget arbeid, der du jobber i en helt annen retning enn det som er bedriftens mål. Dette er veldig sårbart og trengs å bli satt fokus på. Elementene er avgjørende for et positivt psykososialt arbeidsmiljø, en uttaler det slik; «*uten de elementene kan det ikke oppnås et positivt psykososialt arbeidsmiljø*».

Når det gjelder andre forhold som er viktig for våre intervjuobjekter og som gjør at de trives på jobb, trekker de fleste frem viktigheten av å ha en god tone med sine kollegaer.

Medbestemmelse og en reell mulighet til å påvirke gjennom det at en kan ha rom for diskusjoner, frihet og lov til å feile, og hvordan du blir møtt og fungerer sammen med kollegaene. En tar frem det å få positiv tilbakemelding som en bekreftelse på den jobben en

gjør som viktig, vedkommende har tidligere hatt en leder som var litt krass, og det førte at hun ikke trivdes så godt i jobben. Det trekkes også frem som viktig at bedriftens målsetning er tydelig signalisert ut, med det menes tydelighet på hva som er oppgavene, hvem er vi til for og hva jobber vi mot. Hva er situasjonen, hva skjer i markedet?

Da vi spurte om andre innspill i forhold til problemstillingen var det en som syntes at intervjuet var interessant, nesten som en medarbeidersamtale, en annen syntes dette prosjektet var veldig bra fordi det setter fokus på områder som er så viktige. En sier; *«Det er et ansvar å hjelpe medarbeiderne til å lykkes og at ditt eget potensiale blir utnyttet og brukt, det er viktig at en greier å ha en ønskelig fremtid i jobben, og at jobben gir utvikling over år».*

Det fremheves at ting henger sammen og at hver enkelt trenger å se helheten. Det er som en sirkel, der ting henger sammen. Tar en bort en klosse eller en brikke, vil en miste en del av helheten, og det er viktig å ha fokus for å bli bevisst. En sier dette; *«vi må bli flinkere til å se hver enkeltes potensiale uten at alle skal gjennom samme form. Det er kjempeviktig hvis vi får inn kunnskap i arbeidslivet i forhold til hvordan vi tar imot folk, og hvordan vi forholder oss til hverandre».*

En av intervjuobjektene tar frem at det er et klart lederansvar å få nyttiggjort den enkeltes kompetanse, og at kompetansen må utvikles og at en trenger påfyll. Han mener at en ofte tar for lett på det, og jobber for lite målrettet. En trenger å være i et miljø der en får impulser og utvikler seg i tråd med jobben.

Til sist blir det sagt at jobben må ha en større verdi enn det å bare være en jobb. En må føle at en har en verdi utover stillingsbetegnelse, størrelse på kontor, eller plassering i hierarkiet.

Kanskje er det den norske modellen som gjør at vi er så mye mer likestilt i arbeidslivet enn i mange andre land, denne likestillingen gjør det enklere å hente mye hos hverandre, motivere hverandre til å gjøre en innsats i større grad enn om vi bare har en plass i et organisasjonskart.

Vi har nå gått gjennom de viktigste funnene vi fikk gjennom intervjuene. I neste kapittel vil vi se resultatene opp mot teori, og sette opp en revidert modell.

## **5.0 Drøfting og diskusjon av resultatene**

I dette kapitlet vil vi analysere og diskutere våre empiriske funn opp mot teorien positivt lederskap. Vi vil bruke teorien til å belyse våre funn, og se etter sammenhenger.

## 5.1 Selvledelse

Johannessen og Olsen legger inn følgende forståelse av begrepet selvledelse: Metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger. Selvledelse innebærer å sette egne mål og å motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å bli ledet av andre. Selvledelse handler da om å lede egne tanker i retning av det positive, der man baner nye veier for livet sitt. Dette krever sterk bevissthet om å endre tanke- og handlingsmønstre. (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 41).

Selvledelse består av fire hovedelementer: mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon. Mestring forutsetter en positiv forestillingsevne, som igjen fremmer optimisme. Denne optimismen fremmer vår positive intuisjon, som igjen forsterker vår mestring.

Innenfor selvledelse har vi valgt å sette fokus på følgende tema: Målsettinger, kontroll og egen mestring.

### Målsettinger

Selvledelse innebærer å sette egne mål og motivere seg selv gjennom mestring, i motsetning til å bli ledet av andre, der man løper etter andres mål i håp om å få en belønning eller slippe straff (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 43). I følge Johannessen og Olsen sørger målorientering for å holde oss på sporet og sikre den posisjonen en har oppnådd. Dette ved at en like før en har nådd målene, retter blikket fremover mot nye mål. En må være målorientert, uansett hva som skjer, ved selv å ta ansvar for egen mestring og ikke overlate til andre å sette mål for en selv (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 81).

Det å sette mål, egne mål og mål for prosjektet eller bedriften gjøres av alle informantene. En av informantene setter seg daglig skriftlige mål som så evalueres etter endt arbeidsdag. Flere av informantene jobber mye med prosjekter hvor en samarbeider tett med andre, også eksterne aktører som gjør at målprosessen må forankres med flere. Ved å planlegge å nå mål må en også fokusere på tilgjengelige ressurser. En av informantene sier at å nå målene er den store drivkraften, men han sier også «*En må planlegge hvordan en skal nå målene, dermed også prioritere hva som er viktig ut fra de ressursene en har til rådighet, både midler og verktøy*». Hvorfor de setter seg mål begrunnes ut fra et behov for kontroll og for å sikre fremdrift. Det oppleves som betydningsfullt for alle å nå målene som er satt.

Det gjennomføres evalueringer hvor en sjekker om en har nådd målene. De som setter seg personlige mål fremhever at dette gjør at de styrer seg selv mot en progresjon. Når målene er nådd kan en sette seg nye mål – både små og store mål. Dette gir en mere dynamisk form for målstyring. Ved å evaluere mål ser en hva som fungerer og en kan gjøre endringer. Noen av informantene er tydelige på at de bruker målstyring på en dynamisk måte ved at de endrer underveis. På den måten blir ikke målstyring noe statisk og en begrensning, men en bevisst metode for endring underveis. Noen mål er enkle å sette og enkle å måle når de er oppnådd. Andre mål som er på det personlige plan, kan være mer utviklingspreget og dermed vanskelig å vurdere som oppnådd.

En av konsekvensene ved å sette seg mål er at adferden rettes inn mot målene. Vi velger hva vi ønsker å oppnå, hvordan vi skal utvikle oss og i hvilken retning vi skal utvikle oss. Målutviklingen motiverer handlingene og anstrengelsene og gir energi i hverdagen. Hensikten er å bevege grenser for hva som anses som mulig, for å få frem det skjulte potensialet. Noen konsekvenser av å sette entydige og klare mål er at en opplever mindre stress fordi en retter energien i en bestemt retning og man blir mer proaktiv i sine gjøremål.

Sammenhengen mellom personlige mål og organisasjonens mål er viktige å ivareta, for jo større sammenheng desto mere konsentrert blir energien. Senge (1993) bruker begrepet kreativ spenning om det å bevege en person eller organisasjon mot et ønsket mål. Mål må være utfordrende, men også mulig å oppnå. En av intervjuobjektene tok opp muligheten for at egne mål ikke alltid var i samsvar med virksomhetens mål, og at det var en konsekvens av at det ble jobbet for lite målrettet med å forplikte den enkelte på virksomhetens mål.

### Kontroll

Det å oppleve personlig kontroll blir av flere fortolket som så vesentlig at det anses som den meste grunnleggende motivasjonen. Geary (1998) ser for eksempel på opplevd personlig kontroll som den mest grunnleggende motivasjonsfaktor. Denne styrer ifølge Geary alle andre motiv, emosjoner, vår tenkning og vår sosiale adferd.

Opplevelse av personlig kontroll fører til at en mestrer stress bedre (Thompson et al. 1993). Johannessen og Olsen fremsetter en hypotese om at sykefravær er direkte relatert til opplevd personlig kontroll. Denne hypotesen mener de å finne støtte for blant annet i Frankl (1963), Dwack (1999) og Geary (1998) (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 52). Det fremheves som veldig viktig for informantene å ha kontroll på arbeidsoppgavene. En av informantene trekker frem at det ikke er viktig til enhver tid, da en selv ikke har kontroll på hvilke arbeidsoppgaver

en får, men når oppgavene gis er det viktig å få kontroll på dem. Kontroll over arbeidsoppgavene kan en få blant annet ved å være litt i forkant, for på den måten kunne takle hvis det skjer noe uforutsett. Hvis en har kontroll vil en også ha rom for å være kreativ og fleksibel. Det fremheves at det må være en balanse mellom utfordring og kompetanse. Det å være i en flytsone.

I henhold til Johannessen og Olsen vil mangel på personlig kontroll og høye psykologiske krav fører til jobbstress og til akkumulert engstelse uten tilstrekkelig restitusjon. Dette skyldes at kortisol, som er kroppens viktigste stresshormon (Wust et al.2000), tilføres kroppen i for store mengder over lang tid, noe som gjør at det blir ubalanse i de homostatisk mekanismene, som igjen kan ha en negativ helsemessig effekt (McEwn og Seeman 1999).

En av informantene sier følgende: *«Det er lettere for meg å mestre arbeidsdagen når jeg har kontroll over det jeg vet om, og har gjort meg noen tanker om det som ligger foran meg»*. En rekke studier har vist at det er en sammenheng mellom kortisol og jobbstress, arbeidsbelastning og utbrenthet (se for eksempel Steptoe et al.2000) (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 53). Personlig kontroll kan knyttes til følt fremtidig kontroll. Johannessen og Olsen lister opp tre hovedstrategier som i et kortsiktig perspektiv kan føre til personlig kontroll: sette oppnåelige mål, kultivere de områdene som det er mulig å ha kontroll over og utvikle positive forestillinger (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 54).

### Egen mestring

Mestring er koblet til troen på at man kan oppnå noe, og dette virker positivt på måloppnåelsen. Mestring innebærer at man utnytter sine ressurser for å ta personlig kontroll over situasjonen en står overfor. Evnen til mestring er dermed koblet sammen med et positivt selvbilde. Mestring handler også om å bevege seg inn i den positive mestringssonen, der balansen mellom opplevd kompetanse og utfordring skaper en flyt der vi opplever å være hele mennesker (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 42).

Det fremheves av alle informantene at tro på egen mestring er viktig. Tro på egen mestring bygger gjerne på tidligere erfaringer. Flere av informantene uttrykker at en er blitt tryggere og dermed har fått mere tro på egen mestring etter hvert som en er blitt eldre og mer erfaren.

En informant trekker frem viktigheten av å investere i form av arbeidsinnsats for å sitte igjen med en mestringsfølelse når en så lykkes. Positiv innstilling til seg selv og andre er også en suksessfaktor. Det fremheves som viktig med støtte fra kollegaene. Når du mestrer dine

arbeidsoppgaver, vil det gi en følelse av å lykkes. Mestringen kan være på bakgrunn av ytelseserfaring (tidligere suksess i tilsvarende situasjoner), forestilt mestring (mental forberedelse på hvordan situasjonen kan håndteres), positiv tilbakemelding eller at en ser at andre, gjerne rollemodeller, lykkes og en blir dermed motivert. For å lykkes må du ha tydelige mål for oppgaven, og gjennom å sette mål finner en mening.

Følgende karakteristika er ifølge Maltz (2002:134-151) beskrivende på personer som mestrer sin omverden: De er målorienterte, empatiske, har selvrespekt, er tillitsskapende, har relasjonsevne, er imøtekommende, har nærhet til andre og de har gjennomføringsevne. Dette leder oss til akronymet MESTRING, som gjør at det er lettere å huske. Den enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver kan ses i forhold til mestring (Johannessen og Olsen, 2008, s.80).

Det er imidlertid helt nødvendig at en har evne til gjennomføring. Det er mulig kursen må korrigeres, og at du opplever nederlag, men tvil aldri på at du har evne og mulighet for å nå målene. Opplevd mestringsevne kobles til kontekst og situasjon. Nye oppgaver, der en ikke har erfaring, blir enklere fordi en tar med seg mestring fra et område til å fremme mestring på andre områder (Johannessen og Olsen, 2008, s.83).

Mestring fremmer selvrespekt. Negative erfaringer brukes som grunnlag for læring og positiv erfaring som grunnlag for økt selvrespekt, og dermed øker også tilliten til seg selv.

I forlengelsen av personlig mestringsevne finner vi også begrepet kollektiv opplevd mestringsevne (Maddux 2005), som handler om i hvilken grad vi tror vi kan samarbeide effektivt om å oppnå felles mål. I ett av intervjuene kommer det frem at det er bare *gøy «å ha noe å strekke seg etter»*, men at det er viktig å føle at en har backing av kollegaer. Det å ha ansvar og noe å strekke seg etter gjør at en holder seg frisk. Hvis du ikke får ansvar, eller at det blir for mye, kan det ha motsatt virkning og føre til sykdom.

Tro på egen mestring gir energi. Eget bidrag må oppleves som ønsket og meningsfylt. En kommer i flytsonene og en utvikler seg selv. Hvis en ikke er i flytsonen, at enten oppgavene er for utfordrende eller motsatt for enkle eller for rutinepregede skjer det motsatte. En blir sliten eller stresset. En av informantene har skiftet jobb to ganger med bakgrunn i at jobben ikke føltes meningsfylt og at en ikke opplevde selvutvikling. En annen har opplevd en periode med en leder som tildelte arbeidsoppgaver uten at en klarte å se sammenhengen. Der en opplevde å bli plassert inn i noe en ikke helt visste hva var eller kunne påvirke. Dette var en uvant situasjon som førte til negativt stress, som også påvirket mestringsfølelsen og arbeidsgleden negativt.



Johannessen og Olsen fremhever viktigheten av å være i mestringssonen, hvor det er balanse mellom kompetansen og ferdighetene man har innenfor et område, og de utfordringene en står ovenfor. Opplevelsen av å være i den positive mestringssonen er koblet til det å mestre økende kompleksitet, å være på den veien som forbedrer egne prestasjoner i forhold til arbeidet, som igjen vil føre til personlig velvære (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 73). Evnen til å øke vår positive mestringssone øker vår mestringsevne. En av informantene trekker frem at det er en forskjell på å være usikker på om en klarer det, og det å ikke tro at en kan klare det. Hvis en er usikker bør en sette seg mål som en prøver å nå, og usikkerheten vil da være knyttet til måloppnåelse.

Johannessen og Olsen fremhever at alle må håndtere ulike former for stress, men det er hvordan vi forholder oss til dette som er avgjørende for om vi skaper mestring eller frustrasjon. De som klarer å forvandle en håpløs situasjon til en situasjon man klarer å vokse på har de største mulighetene til å utvikle selvbildet og mestringsevnen. Dette gjøres best ved å kontinuerlig ha oppmerksomheten rettet mot nye løsninger uansett hvilke problem som dukker opp (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 80). Våre intervjuobjekter fremhever at grundig forarbeid og god planlegging fører til trygghet og mestring i forhold til oppdraget.

#### Lederskap med fokus på selvledelse

Alle informantene har hatt ledere som har vært med og skapt en kultur for selvledelse, men flere har også opplevd det motsatte. En trekker frem at han er spesielt glad for at han hadde det i sine første jobber. Den erfaringen var viktig da han i senere jobber traff ledere som ikke stemte med tidligere erfaringer, han visste da at det fantes andre typer ledere.

Handlingsrommet ble innskrenket, kombinasjonen av arbeidsoppgaver, leder og muligheter, bidro til erkjennelsen om at dette ikke er noe blivende sted. Det å få en leder som gir deg ansvar, muligheter og handlefrihet fremheves som viktig. Det å få tillit innenfor et handlingsrom som gir mulighet for vekst og selvutvikling. Fokus på å skape en kultur for at de ansatte er selvgående og har fokus på å lære for egen del og på den måten sikre videre utvikling både for seg selv og for virksomheten.

Turner et al. (2005) påpeker at arbeidsoppgaver med stor grad av autonomi sammen med transformasjonsledelse i en teambasert kontekst trolig skaper sterkere tillit til ledelsen. Organisatoriske forpliktelser, oppfattelse av rettferdighet, oppfattet kontroll og tilhørighet fører til at de ansatte utvikler en positiv innstilling. Disse positive psykologiske prosessene gir

i sin tur helsebringende resultater som jobbtilfredsstillelse, større mestringsfølelse, proaktivitet og andre muligheter for vekst (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 52).

En av informantene fremhever at det kan være kritisk for unge folk, spesielt jenter, i begynnelsen av karrieren å oppleve ledere som ikke gir rom eller ansvar. Det kan da være viktig å vite at en ikke trenger å ta til takke med slike ledere. Informanten fremhever viktigheten av å sjekke ut leder før en søker jobb.

I enkelte jobber vil det at en ikke utvikler seg selv gjøre at en ikke har jobb lenger. En av informantene fremhever at hvis en viser selvledelse og utviklingsevne vil en også få oppgaver.

Johannessen og Olsen fremhever at et viktig element innenfor positivt lederskap er å legge til rette for mer selvledelse gjennom å lede medarbeiderne i retning av å lede seg selv og gjennom å være positive rollemodeller. Målet er å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet, noe som igjen fører til at virksomheter opplever sterkere jobbtilfredsstillelse og sterkere engasjement (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 43). Det er i tråd med det som kom frem i intervjuene, en trenger handlingsrom, et område en kan kalle sitt, og området utvides etter hvert som en får erfaring og viser at en kan stole på jobben blir utført.

Opplevd personlig kontroll, personlig mestring og selvoppfylgende profeti kan sammenfattes i begrepet opplevd kompetanse, og det er den enkeltes opplevelse av egen kompetanse som i stor grad er bestemmende for denne personens mestring (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 47).

For å utvikle selvbylde og der igjen mestringsfølelse, er det viktig at vi utvikler en forståelse av mening. Johannessen og Olsen bruker her en helikoptermetafor og beskriver hvordan et helikopter går ned og ser på detaljene, løfter oss opp slik at vi ser sammenhengene som detaljene inngår i, og dermed utvikler en sammenhengs kompetanse. Erfaringene kan undersøkes fra ulike perspektiv, og en kan også kjøre fremover for å forestille oss fremtiden og forberede oss på hendelser som kan inntreffe.

Sammenhengs forståelse er avgjørende for å skape mening. Hvis man er for opptatt av detaljene uten at man samtidig har et fugleperspektiv, er det vanskelig å avdekke mønstrene en er en del av. Hvis vi er for opptatte av daglig aktiviteter, detaljer og kortsiktige resultater, svekkes prestasjonene (se Collins 2000) (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 50).

Sammenhengs forståelse forutsetter mønsterinnsikt. Mønsterinnsikt forutsetter at en forstår delene og hvordan disse inngår i helheten. Når en ser hverdagen i et større perspektiv, opplever vi at en av de viktigste tingene ved sammenhengs forståelse er å bygge inn humor, glede, håp og optimisme i de daglige aktivitetene, fordi det gir mening til hverdagens trivialiteter (se Frankl 1963) (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 50). Våre informanter trakk også frem viktigheten av at eget arbeid gir mening og at det kan ses i sammenheng med virksomhetens mål. En identifiserer seg med jobben, og da er det viktig at egen jobb er i tråd med en ønskverdig fremtid.

### ***5.2 Sosial og emosjonell kompetanse***

I henhold til Johannessen og Olsen er den sosiale og emosjonelle kompetansen knyttet til evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når en skal lede andre og seg selv. Emosjoner er knyttet til følelsesmessige reaksjonstilstander som utløses av sosiale mekanismer (stimuli).

Ettersom man bare kan endre andres adferd gjennom å endre egen reaksjon på andres adferd, kan empatiutvikling best læres gjennom at man selv fortar de nødvendige perspektivskiftene. Våre emosjoner påvirker vår tenkning, og vår tenkning påvirker våre emosjoner. Både vår tenkning og våre emosjoner påvirker våre handlinger.

Innenfor sosial og emosjonell kompetanse har vi valgt å se nærmere på følgende tema: negative tilbakemeldinger, forholdet til emosjoner og konflikt.

#### **Negative tilbakemeldinger**

Negative tilbakemeldinger oppleves som utfordrende av informantene og det er krevende å ikke gå i forsvar. Det fremheves som viktig å skille mellom sak og person slik at negative tilbakemeldinger ikke påvirker arbeidsmiljøet. Negative tilbakemeldinger kan tilspisse situasjonen og føre til konflikt. Tilbakemelding som gis på en god måte er lettere å absorbere og kan føre til positiv endring. Johannessen og Olsen fremhever at tanker, følelser og adferden er samlet i et system, en helhet som gjensidig påvirker hverandre. Tilbakemeldinger, om de er positive eller negative, påvirker som regel hele det emosjonelle systemet (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 226).

Johannessen og Olsen deler emosjoner inn i fire hovedkomponenter: Den utløsende mekanismen (stimuli), den kognitive evaluering av stimuli, de fysiologiske responser og

atferd. De fremhever at om vi kognitivt ikke evaluerer tilbakemeldingen som et personlig angrep, vil vi heller ikke utsettes for de fysiologiske responsene. Vi kan da ta kontroll og styre våre emosjoner (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 227).

En informant beskriver en bevisst strategi hvor en jobber med å ta kontroll over de fysiologiske responsene for å unngå å gå i forsvar, noe som oppleves som krevende. *«Jeg forsøker å lytte bak ordene og reflektere over hva som blir sagt, og hva kritikken går ut på. Jeg prøver å ikke gå i forsvar eller å bli sint. Så bruker jeg pusten ofte veldig bevisst, en kjenner jo at en kan bli opprørt og sånt. Jeg forsøker å ta kontroll over pusten og roe ned. Og prøve å få en forståelse av å bruke tid, ta pause, la det synke inn, be om konkretisering og eksempler. Ikke å argumentere imot med en gang. Prøve å finne ut hva den andre har opplevd og prøver å si. Det er en strategi jeg har lært fungerer. Men jeg har måttet jobbe med det for å få det til og kjempe med meg selv for å ikke gå i forsvar.»* Dette er et godt eksempel på å selv ta kontroll og styre emosjonene, slik at tilbakemeldingen ikke sees på som et personlig angrep.

Det fremheves av en informant at endring og læring over tid trenger ærlige tilbakemeldinger og at det derfor er viktig å trene på å gi og få konstruktiv kritikk.

Johannessen og Olsen fremhever også viktigheten av å utvikle et emosjonelt immunforsvar, slik at en takler negative tilbakemeldinger uten at de sosiale ferdighetene reduseres. Ved å øve seg i å bruke forankring bygger man inn slike negative tilbakemeldinger i sitt handlingsrepertoar. Dette krever mye øvelse. Målet er å ta kontroll over egne emosjoner slik at negative tilbakemeldinger ikke hindrer sosiale prestasjoner (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 229). En av informantene sier følgende: *«Jeg har jobbet med lederprogrammer over år, og en viktig del av det er å lære seg å gi og ta imot konstruktiv kritikk. Det må trenes på slik at en får erfaring både på å gi og ta imot, både positive tilbakemeldinger og korreksjoner, det er ganske vanskelig.»*

Tilbakemelding er som regel enten positiv eller negativ. Vår reaksjon på tilbakemeldingen er koblet til hvilket erfaringsnivå vi tillegger den. Det er forskjell på om en kobler kritikken til kompetansenivået eller om en kobler det til identitetsnivået. En velger selv hvilket erfaringsnivå en kobler kritikk til, uansett hva som er intensjonen hos den som gir tilbakemeldingen (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 233). Dette trekkes også frem av flere informanter. De skiller mellom negativ tilbakemelding og konstruktiv kritikk. Der konstruktiv

kritikk oppleves som veiledende og korrigerende, mens negativ tilbakemelding oppleves mer personlig og vanskelig å håndtere.

Hvis en prøver å se etter positive intensjoner bak hver atferd eller emosjonsuttrykk hos den andre, vil det lette reaksjonen på tilbakemeldingen og føre til at en lettere kan utnytte sine ressurser på en mer hensiktsmessig måte (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 233). En av informantene fremhever at erfaring har visst at det alltid er noe i slike tilbakemeldinger som en ikke har oppfattet og at en sjelden møter mennesker som vil en noe vondt – intensjonene er som regel gode. Her ser vi et godt eksempel på å alltid se etter de positive intensjonene i tilbakemeldingen.

Læring er et resultat av tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger er ut fra en slik forståelse essensielt i måloppnåelse. En effektiv teknikk kan være å bruke noen minutter hver dag til å reflektere over dagens tilbakemeldinger og hvordan man takler dem (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 235).

#### Forhold til emosjoner

Informantene prøver å ha fokus og å være bevisst emosjoner. To av informantene føler at det ligger naturlig å lese andres følelser. En av informantene beskriver hvordan en er bevisst på dialog underveis slik at en kjenner de en jobber sammen med. Det å kjenne hverandre og snakke om ufarlige ting kan være nøkkelen til vanskeligere ting. Det handler om å være bevisst det å bygge relasjoner. Det fremheves av flere at en har fokus på å være hyggelig og hilse på alle.

Å bli møtt med vennlighet, et smil og en hyggelig hilsen setter tonen og påvirker utfallet av et møte, en dag på jobben eller på skolen. Å være bevisst på det og benytte det for å fremme egen og andres situasjon er en vesentlig hensikt med det vi her benevner som sosial og emosjonell kompetanse (Goleman & Bielenberg, 1997).

En av informantene beskriver hvordan en har endret seg fra å være mest opptatt av arbeidsoppgavene og resultatene til også å være opptatt av følelsene til de menneskene en jobber med. Erfaringer har visst at skal en få resultater, må en også ha fokus på emosjoner.

Johannessen og Olsen fremhever at emosjonelt sterke mennesker har emosjonelle mønstre som kjennetegnes av en sterk indre referanse basert på egne verdier og normer. De er målsøkende og fremtidsorienterte og samtidig orientert mot andre på en slik måte at de tar andre med i sine vurderinger når de handler. En av informantene sier følgende: «*Det å forstå*

*andre er vanskelig, men det er nødvendig. Skal du få resultater, skal du få til noe, må du være opptatt av følelsene til de menneskene du har med å gjøre».* Dette er en erkjennelse som er kommet med erfaring. Informanten beskriver hvordan en tidligere ikke hadde fokus på emosjoner og erfarte at det hadde negativ effekt på arbeidsoppgaver og resultat. Utsagnet samsvarer med teorien. Ettersom man bare kan endre andres adferd gjennom å endre egen reaksjon på andres adferd, kan empatiutvikling best læres gjennom at man selv foretar de nødvendige perspektivskiftene (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 222).

Skal en oppnå resultater må en altså være opptatt av følelsene til de en jobber sammen med. Det kan være det som gjør at en kan snu en utvikling eller en trend, og skape en stemning som er utviklingsorientert. Det er viktig å se menneskene i tillegg til tema/agenda. Emosjoner kan blokkere utvikling og føre til et negativt arbeidsmiljø og utvikling av subkulturer.

En av informantene trekker også frem at emosjoner av og til betyr for mye. Det kan føre til feil fokus og at ansatte har problemer med å se utover seg selv. Emosjoner kan da hindre et godt jobbsresultat og et godt arbeidsmiljø. Johannessen og Olsen påpeker viktigheten av å bygge opp et emosjonelt immunforsvar ved å benytte ulike mestringsanker for å unngå negative aspekter knyttet til våre emosjoner (som redusert læring og reduserte sosiale ferdigheter), og på den måten la negative emosjoner passere.

Positiv psykologi fokuserer på aspekter ved den menneskelige tilstanden som fører til lykke, realisering og blomstring. Det er en del fakta om våre liv; hvilke foreldre vi har, utdanning, bosted og yrke er noen av disse. Og så har vi våre psykologiske forestillinger om disse; tanker, følelser, holdninger, gleder og bekymringer. Slik kan vi si at livet utspiller seg på to parallelle plan, nivå en og nivå to.

Livet på nivå en er det objektive hendelsesforløpet, livshendelsene som vil være en kombinasjon av forhold vi ikke har kontroll over og et resultat av våre valg og adferd. Livet på nivå to består av vår subjektive opplevelse av livet, vårt indre univers, og handler mye om hvilke hendelser vi henter frem og fokuserer på. To personer kan ha opplevd svært like liv på nivå en, men likevel leve veldig forskjellige liv på nivå to, fordi de fokuserer på ulike elementer på nivå en.

Som Kari Bremnes synger; «Det er mye som er trist når du får tenkt deg om - og det er ikke bestandig du må tenke særlig heller». Ulikhetene på nivå to handler ikke bare om ulikheter

mellom oss, men også hva vi sammenligner med og forventer. Våre tanker og følelser vil alltid være et resultat av våre tolkninger på området. Opplever du en person som hyggelig, responderer du ut fra dette, opplever du en som kritisk, responderer du ut fra den tolkningen. Entusiasme, erfaring, optimisme som alle opererer på nivå to, er med på å utforme det fremtidige livet på nivå en, du kan altså forme fremtiden ved å lage den beste versjonen av ditt eget liv på begge nivåer. På nivå en er livet frem til i dag fortid, men hvordan livet på nivå en blir i fremtiden vil være avhengig av hvordan du selv håndterer livet på nivå to (Røysamb, 2013, s. 100).

Det kloke rådet om å akseptere det du ikke kan endre, ha mot til å forandre det du kan endre og være i stand til å se forskjellen gjelder i stor grad også i forhold til å ha positive intensjoner når en gir tilbakemelding til seg selv. Lykken ligger mer i hvordan du tar det enn hvordan du har det. Det gode liv, det å være lykkelig forutsetter imidlertid noe mer enn fravær av problemer, det fordrer tilstedeværelse av positive faktorer. Det er mulig å være lykkelig selv om livet ikke er problemfritt. Problemer og utfordringer kan bidra til at vi setter mer pris på de gode dagene der en kan bruke sitt talent, lære noe nytt, føle mestring og trygghet og utvikle gode relasjoner (Røysamb, 2013, s. 13).

### Konflikt

Selv om begrepet konflikt har elementer av uenighet, er ikke konflikt og uenighet det samme. Johannessen og Olsen tar utgangspunkt i de Bono (1995) sin definisjon av konflikt: «En kollisjon mellom interesser, verdier, handlinger eller retninger» (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 241). I følge Johannessen og Olsen er vår sosiale og emosjonelle kompetanse relatert til hvordan vi evner å håndtere konflikter.

Våre filtre og mentale kart er gjerne utgangspunktet for konflikter som oppstår mellom folk (se O'Connor og McDermott 2001). Folk kommer ofte opp i store konflikter fordi de tror og forfekter at kartet er terrenget.

Informantene beskriver ulike tilnærminger til konfliktløsning. En av informantene avventer og er opptatt av at en må unngå å definere ting som konflikt som egentlig er en uenighet. En må prøve å avdempe og by på seg selv slik at en unngår konflikt. Erfaring viser da at konflikter kan gå over av seg selv. En kan bruke humor, by på seg selv og innrømme hvis en har gjort noe feil. En av informantene tar opp uenigheter med en gang. Ingen ting feies under

teppet. Det fremheves at uenighet er ikke det samme som konflikt, da en ikke trenger å være enige om alt. Det er også greit å be om unnskyldning. En av informantene beskriver seg selv som litt konfliktsky og vil derfor bruke tid til å sjekke ut fakta og få kontroll over situasjonen før en snakker om ting. Det er da viktig å ta opp konflikten på en god måte og ikke kjeft.

Aktiv lytting beskrives også som en strategi. En forsøker da å forstå og få den andre til å forstå. Dette oppnås ved å ha respekt for andres synspunkt og dermed skape en mulighet til å endre perspektiv. Det er viktig å bli enige om målet og finne et minste felles multiplum. I utfordrende saker må en også sette en tidsramme for en løsning. Denne informanten har også brukt rollespill som konfliktløsningsstrategi. Det som går igjen hos alle informantene er at konflikthåndtering er utfordrende og vanskelig.

Johannessen og Olsen påpeker at å løse konflikter er knyttet mot en indre og en ytre overvåkenhet, som igjen er knyttet mot tre antakelser: For det første at all adferd er basert på positive intensjoner, selv om disse kan føre til negative atferdsmessige konsekvenser. For det andre at folk tar valg som oppfattes som best for dem på det aktuelle tidspunktet. For det tredje at alle på et eller annet grunnleggende nivå har de ressurser som er nødvendig for å løse konflikten. Det som da kreves for å løse konflikter er å oppnå samstemthet for så å lede eller ta kontroll i konflikten (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 223).

Hvordan spørsmål, i motsetning til hvorfor spørsmål, målorientering i stedet for problemorientering, læringsfokus, fokus på muligheter for å utvide mulighetsrommet samt kreativitet og nysgjerrighet er konfliktløsningsstrategier som til en viss grad kan bidra med å nøytralisere svakheten knyttet til filtre og mentale kart.

Det er alltid vi selv som har ansvaret for hvordan vi reagerer på andres handlinger. Refleksjon over egen praksis er den viktigste komponenten for forbedring (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 225).

Johannessen og Olsen hevder at for å løse konflikter kan det være hensiktsmessig å se etter hva en selv og den andre ønsker å oppnå. Det gjelder å bevege seg fra historiske fortolkninger og over på ønsket fremtid, noe som kan lette konfliktsituasjonen. Når en vet hva en ønsker å oppnå er neste skritt å identifisere de ressursene som er til rådighet for å fremme det ønskede resultatet. Denne innfallsvinkelen kan forstås som målorientering i stedet for problemorientering når det gjelder konflikter (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 242). Ved å konsentrere oss om mulighetene utvider vi handlingsrommet. Utgangspunktet for konfliktløsning er altså hva som kan gjøres og ikke hva som må gjøres.



I en kommunikasjonssituasjon, en forhandlingssituasjon, en konfliktsituasjon eller lignende er det minst fire måter å betrakte situasjonen på: Ut fra eget perspektiv, ut fra andres perspektiv, gjennom perspektivet til en nøytral observatør eller ved å ta perspektivet til hele systemet som er involvert (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 239).

En av informantene sier følgende: *«Aktiv lytting er min strategi, snakke med, forsøke å finne ut og forstå, og gjerne også få den andre til å forstå. Finne ut hva som er viktig for andre, og hvilke referanser den andre har er ofte viktig for å ha et utgangspunkt for å løse en konflikt. Hvorfor gjør folk slik, er det uvaner eller er det noe annet som ligger bak. Det å bli enige om målet, å finne et slags konsensus er viktig for meg. Ha respekt for hverandres synspunkter og ha mulighet for å endre perspektiv».*

Johannessen og Olsen hevder at hvis en ser situasjonen litt rasjonelt og kanskje avdekker hva som egentlig er årsaken til konflikten, vil denne forståelsen gi en mulighet for løsning. Dette bekreftes av en av informantene som sier følgende: *«Hvis folk kan se ting litt rasjonelt er det ofte lettere å se utfordringene. Det er ikke alltid det er så enkelt i en konflikt for da ligger det mye annet inne». «For det er jo ikke alltid at det som blir sagt er det egentlige stridstema. Det kan være en avdekning eller skygge fra noe annet. Det å prøve å treffe hva det egentlig handler om, det kan være et godt første steg».*

#### Lederskap med fokus på sosial og emosjonell kompetanse

«Prestasjonene til ledere, og etter hvert hos alle ansatte, står og faller på deres sosiale kompetanse, deres emosjonelle kompetanse samt deres evne til å håndtere konflikt». (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 221). Johannessen og Olsen fremhevet at i ledelsessammenheng er sosial og emosjonell kompetanse avgjørende for å kunne håndtere en jobb som er knyttet til handtering av mennesker. Det er derfor viktig å utvikle emosjonell kontroll slik at en også kan utøve ledelse av emosjoner.

Enhver konflikt eller emosjonelt kontrolltap er ikke nødvendigvis negativt. Poenget er imidlertid å være bevisst hvordan man kan anvende konflikter og emosjoner til å forbedre sine egne prestasjoner, både som leder og i andre sosiale sammenhenger.

Alle informantene har hatt ledere som har hatt fokus på utviklingen av sosial- og emosjonell kompetanse, men de har også hatt ledere som ikke har hatt fokus på dette. En av informantene var også veldig tydelig på viktigheten av et lederskap med fokus på sosial og emosjonell kompetanse, da en ikke ville ha jobbet på et sted der det ikke var fokus på dette området. En

av informantene har hatt en leder som ikke ga tilbakemeldinger og som hadde en litt krass måte å være på. Dette førte til stress og usikkerhet. To av informantene fremhever at de har hatt ledere med fokus på sosial- og emosjonell kompetanse og som har vært med på å forme dem og vært gode forbilder. De har lært dem viktigheten av å bruke tid i gruppe. Både for å fremme det sosiale slik at en blir trygge på hverandre ved å kombinere det nyttige med det bedagelige. Men også for å kunne sette folk sammen i gode team, for å utnytte de sterke sidene til å utvikle de svake. Det brukes et begrep som medarbeiderskap.

Johannessen og Olsen fremhever at ledelse også innbefatter prioritering av mål, som igjen er en måte å redusere den emosjonelle belastningen. Emosjoner kan dermed også forstås som midler for å nå mål. Dette da en påvirkes negativt av alt man ikke får gjort.

### **5.3 Samhandlingskompetanse**

Vår samhandlingskompetanse får økt betydning som følge av den globaliserte kunnskapsøkonomien med økende grad av kompleksitet, endringstakt og innovasjon. Grunnleggende sosiale mekanismer knyttet til vår samhandlingskompetanse er kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 155).

#### Egen kommunikasjon

Informantene er alle bevisst på egen kommunikasjon, og det faktum at kommunikasjon er mer enn bare ord. En av informantene trekker frem at en må være tydelig, for å unngå å bli feiloppfattet. Dette stemmer godt overens med det Johanssen og Olsen sier; «Vi responderer ikke nødvendigvis på det som sies, men hvordan vi fortolker det som sies» (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 116). En annen sier det slik; *«Jeg vet jo at det er lett å bli feiloppfattet ved at en er slurvete eller ubevisst eller utydelig, og benytter gjerne tilleggsspørsmål for å inngå misforståelser»*.

Informantene har dermed satt ord på at tolkningen ofte er vanskelig ved kommunikasjon. De er veldig bevisst det å forsøke å formidle budskapet på en slik måte at rommet for tolkning blir mindre. Dette følges opp av en som sier at han gjerne analyserer kommunikasjonen i etterkant. Han går da gjennom om det var områder som kunne misforstås, for å ha mulighet til å oppklare eventuelle misforståelser så tidlig som mulig i etterkant.

Kanalene i en kommunikasjon kan deles i to hovedtyper, den visuelle (det du ser) og den auditive (det du hører). Virkningen av en kommunikasjon er ifølge forskningen hovedsakelig bestemt av vårt kroppsspråk (rundt 55 %), etterfulgt av hvordan vi bruker stemmen (rundt 38 %), ordene, det vi sier, har mindre betydning (rundt 7 %) (se O'Connor og McDermott 1997, Bandler og LaValle 1996) (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 175).

Kroppsspråk ble fremhevet som veldig viktig av en av informantene; *«Man kan ikke signalisere med kroppen noe en ikke mener, men i situasjoner der det kan være lurt å virke positiv må en tenke gjennom også kroppsspråket»*. Kroppsspråket (Korp Lingo) har stor betydning for hvordan budskapet blir oppfattet og tolket. En annen av intervjuobjektene tok frem at det er mulig å trene på kommunikasjon, både kroppsspråk og stemmeleie. Forskningen understøtter at det å trene på kommunikasjon kan ha stor betydning i forhold til hensikten med kommunikasjon. Det er tydelig at kroppsspråk og stemmeleie som er samstemt med ordene, vil virke positivt på måloppnåelsen. Nettopp fordi denne samstemtheten styrker budskapet og gjør tolkningen enklere.

En annen sier at han forsøker å være litt bevisst på hvordan man snakker til andre, være hyggelig for å være en ok person å samarbeide med. Når en ser på hvor stor betydning stemmen og stemmeleie har i forhold til ordene, kan nok det være en smart strategi. Johannessen og Olsen fremhever også at vi ikke er konsistente kommunikasjonsmessig, dersom kroppsspråk og stemmeleie er i strid med ordene.

Et av intervjuobjektene sier det slik *«En må sette seg inn i hva det er dette dreier seg om, hvem er det vi kommuniserer med, hvor er du selv. Du må bevisstgjøre deg selv i forhold til den samtalen du skal ha, hva er den andres ståsted? Og så må du ha tenkt gjennom målet, hva ønsker du å oppnå. Du må være bevisst på stedet, tiden og omgivelsene. Og du må være bevisst på konteksten. Det er mye arbeid knyttet til kommunikasjon, du må forberede deg, er du sint og opphisset bør du kanskje ikke ta den samtalen der og da»* Dette er en bevisst strategi som samsvarer godt med de fire grunnleggende elementene i kommunikasjon; personer, budskap, kommunikasjonsbærer og resultat (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).

Det vises til at de fire følgende spørsmål bør vurderes som en del av strategien ved kommunikasjon:

Personer: Hva er den eller de rådende mentale modeller? Her tenker en gjennom hvem er det vi kommuniserer med, hva er den andre sitt ståsted og hvor er du selv. Det er når de som

kommuniserer har noenlunde felles oppfatning av hverandres mentale modeller, at intensjonen blir forstått likt.

Budskap: Hva er det egentlige budskapet? Kobles opp til at du må ha tenkt gjennom målet, hva det er du ønsker å oppnå? Det er noe en må forberede.

Informasjonsbærer: Hvordan skal budskapet overbringes? Kan kobles opp mot å være bevisst på stedet, tiden og omgivelsene.

Resultatet: Hva er den ønskede virkning? Kan kobles opp mot å ha tenkt gjennom hva som er målet, hva det jeg ønsker å oppnå?

Det psykologiske rammeverket som omgir en handling eller en hendelse, er en kontekst. En oppgir at en må være bevisst på konteksten, fordi den ofte virker bestemmende på hvordan en situasjon eller erfaring blir fortolket. Johannessen og Olsen vurderer kontekst som en viktig del av mediet budskapet overføres gjennom, og at konteksten alltid sender ut kontekstmarkører. Ved å lære ulike kontekster og deres kontekstmarkører, vil vi ha et bedre grunnlag for å vite hvordan vi skal forholde oss i de ulike kontekstene. Det å være bevisst konteksten i situasjonen var også fremhevet som viktig av intervjuobjektene.

Flere av intervjuobjektene tar opp det å lytte som en viktig del av kommunikasjonen. *«Ikke minst det å kunne være stille, og slippe andre til. Det er viktig i et arbeidsmiljø, når vi har hørt på hva du har å si, må du slippe andre til»*. Det er forskjell på å lytte og å være stille. En som er stille kan benytte denne pausen til å tenke på hva han skal si, i stedet for å lytte til budskapet til den som har ordet. Da sendes det også ut et budskap i form av at det du sier ikke er viktig for meg, hvorfor skal jeg da lytte til det du har å si. Imidlertid var nok det å være stille her ment som å ha evnen til å lytte. Evnen til å lytte er ifølge Johannessen og Olsen avgjørende for å oppnå god kommunikasjon. Følgende ordtak fra J.P.McEvoy er beskrivende: *«Når du snakker, gjentar du bare det du allerede vet. Men hvis du lytter, kan du lære noe nytt»*.

### Påvirkningsferdigheter

Våre intervjuobjekter hadde et bevisst forhold til egne påvirkningsferdigheter, og har erfart at disse økte gjennom at de fikk mer erfaring og ble mer trygge. Det ble også understreket at for å ha påvirkningsferdigheter må en ha tillit, og en må vise tillit. Kommunikasjon er grunnlaget for våre påvirkningsferdigheter, og hvor godt vi lykkes med påvirkningsferdighetene vil være

avhengig av hvordan vi lykkes i å nå målene med vår kommunikasjon. Påvirkningsferdigheter læres gjennom erfaring og erfaringsoverføring, som igjen bidrar til å bedre kommunikasjonen.

Vi ser altså at det stemmer med opplevelsen til intervjuobjektene, der alle opplever at påvirkningsferdighetene økte med erfaring. En uttalte det slik: *«Kommunikasjon og påvirkning henger sammen, så er det jo litt tilbake til målet også. Har en satt seg et mål, vil en jo påvirke andre i forhold til å nå dette målet»*. Makt og påvirkning vil ikke være etisk eller uetisk i seg selv, men kan ses på som et middel for å nå mål. Måten påvirkningskraften benyttes på må vurderes ut fra etiske betraktninger (Lai, 2014, s. 19).

Samhandlingskompetanse har i seg kontrollmekanismer i forhold til normer og verdier, og den etiske siden av samhandlingskompetansen er respekt, ansvar og den andre verdighet (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 157).

Det kommer også frem at en av intervjuobjektene erkjenner at påvirkningsferdighetene kanskje er større enn det han tror selv. Dette er interessant fordi ny forskning tyder på at mange undervurderer både den påvirkning andre har på dem, men også hvilken påvirkning de selv har på andre (Chialdini og Goldstein, 2004; Bohns og Flynn, 2013)(Lai, 2014, s. 19). Å undervurdere egen påvirkningskraft kan gi uheldige utslag i form av ansvarsfraskrivelse og beslutningsvegring. Det kan derfor ha positive effekter å få bedre innsikt i hvordan mennesker påvirker hverandre og hvordan man bygger og benytter makt og påvirkningskraft.

Et av intervjuobjektene tar opp at de med erfaring har større påvirkningskraft enn de nye medarbeiderne uten erfaring. En bør dermed slippe de nye til først, slik at de får komme med sine innspill uten å være preget og påvirket av meningene til de med mer erfaring. Det gjør de helt bevisst for å ha mulighet til å fornye seg. Dette er et interessant perspektiv som kan ses i sammenheng med samhandlings kompetansens funksjon: å dyktiggjøre hver og en av oss slik at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 157).

Samtidig er dette en måte å ha erfaringsoverføring gjennom å få inn nye innspill og nye tanker. En ser påvirkningskraft på en annen måte, gjennom å være bevisst at den også kan benyttes til å påvirke i situasjoner der det ikke er ønskelig, men derimot kan hindre at ting blir sett på med nye øyne.

Tilbake til det faktum at påvirkningskraft har sammenheng med tillit, både at en må ha tillit selv, men også at en må ha tillit til dem man samhandler med. Ragnhild Kvålshaugen, førsteamanuensis ved Handels-høyskolen BI sier det slik i et intervju i Ukeavisen Ledelse

18.mai 2012; «Du får større påvirkningskraft ved å være deg selv og at autentisk ledelse gjør deg mer troverdig. Legitimiteten gir deg større påvirkningskraft, og en lettere vei til å oppnå resultater sammen med dine medarbeidere. Den lederen som er seg selv fremstår som troverdig og tydelig, og de ansatte har en klar formening av hva de forventer av lederen. Vi har et godt norsk begrep på dette og det er å være «hel ved» (Andersson, 2012).

Åpenhet, rom for diskusjoner og innspill ble også fremhevet som en viktig del av samhandlingskompetansen. Å involvere og konsultere de man ønsker å påvirke er en velbrukt og effektiv teknikk som går ut på at man gir informasjon, ber om synspunkter og inviterer til drøftinger. Det er verdt å merke seg at konsultering likevel, i mange sammenhenger, bare brukes som en fenniss for å minimere motstand, man ønsker å skape et inntrykk av medbestemmelse og medvirkning, men beslutningen er allerede tatt. Det fremheves også av en av informantene at det er demotiverende å oppleve at det bare tilsynelatende er åpenhet for å komme med egne meninger og innspill, når resultatet er bestemt på forhånd.

Først og fremst avhenger effekten av konsultering av at den som skal påvirkes, opplever å bli hørt og at han har mulighet for medvirkning. En som bruker mye konsultering, bygger også bedre relasjoner til sine medarbeidere, de blir i større grad likt og sett på som støttende. De blir også sett på som dyktigere av sine ledere og vurdert som mer effektive (Yukl mfl., 2008) (Ackoff, 1999) (Lai, 2014, s. 92). Det er også nærliggende å tro at en også bygger tillit på denne måten, leder har tillit til medarbeiderne ved å involvere, og tilliten til lederen blir større ved at medarbeiderne blir involvert.

#### Skifte perspektiv ved bevisst bruk av tilbakemelding

Erfaringsoverføring er i seg selv ikke nok til å bli bedre, verken på individ eller på systemnivå, hvis vi ikke har evnen til å skifte perspektiv for å lære å tenke på andre måter. For å forstå nye ideer og ikke minst å kunne ta dem i bruk, er det å lære seg å skifte perspektiv avgjørende (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 214).

Våre intervjuobjekter bruker alle tilbakemeldinger bevisst, også her bemerker de at de er blitt flinkere etterhvert som de har fått mer erfaring. En sier det slik: «Jeg får ofte nyttige innspill fra andre, de kommer med ting jeg ikke har tenkt på og som får meg til å se klarere, en ser andre muligheter og veier som gir en bedre løsning», videre kommer det. «Du må prøve å finne ut, og ha et bevisst forhold til hva du vil oppnå. Da er det å skifte perspektiv viktig, og ved å ha interaksjon og innspill fra andre skaper vi resultatet i felleskap og jobber lettere sammen».

Perspektivskifte avhenger av tilbakemeldinger, tilbakemeldinger fremmer fleksibilitet som igjen forutsetter relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse forsterker perspektivskifte, disse størrelsene fremmer alle erfaringsoverføring. Det fremkommer i intervjuene at perspektivskifte benyttes aktivt for å oppnå den beste løsningen. Selv om en har et bevisst forhold til det en vil oppnå, er en ikke fastlåst i egen løsning, hvis det viser seg at en i felleskap kan skape bedre resultat.

Endringer har innvirkning på hvordan vi forholder oss til andre, og hvor mye vi lykkes i å overføre erfaringer til andre. Suksess i erfaringsoverføringen kan være vel så koblet til den tilbakemeldingen vi gir, og hvordan vi mottar tilbakemeldingen. Jo mer fleksibel du er, jo mer kontroll har du i de ulike situasjonene, noe de fleste opplever som en positiv ting. Er du lite fleksibel, er sannsynligheten stor for at du forsøker å finne ut hvordan andre bør endre seg for at situasjonen skal kunne kontrolleres. Den beste måten å endre andres adferd på er å endre egen reaksjon på deres adferd. Den fleksible personen tenker på hvordan jeg kan handle annerledes for å få til endringer i denne situasjonen.

En annen tar frem perspektivskifte som viktig for å utvikle de som er involvert, og for å finne frem til gode løsninger. *«Jeg prøver å få noen til å se ting fra en annen vinkel eller med andre øyne. Samtidig må jeg prøve på det selv også, prøve å forstå hvordan andre ser på dette, og hvordan det ser ut fra deres synsvinkel. Hvor ligger hindringene fra det jeg ser og der jeg står?»*. I forhold til teori kan utsagnet relateres til den universelle tilbakemeldingsmodellen.

Hensikten med å gi tilbakemelding er å få den andre til å endre eller opprettholde adferd. Det er også viktig at din intensjon blir oppfattet som konstruktiv og engasjert, og at budskapet har oppmuntrende elementer. Utsagnet vitner også om fleksibilitet i forhold til å være villig til å endre seg selv for å få frem den beste løsningen. Det å endre egen adferd når det er nødvendig omtales som det grepet som har størst effekt fordi da endres relasjonen og dermed adferden til den andre. Vår relasjonskompetanse blir en suksessfaktor i et samfunn med sterkere globalisering nettopp fordi nettverk og relasjoner får økt betydning (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 216).

### Lederskap med fokus på samhandlingskompetanse

Alle våre intervjuobjekter har hatt ledere som har hatt fokus på utvikling av samhandlingskompetanse, noen har hatt det i hele sin yrkeskarriere. Tre av objektene har også hatt ledere som ikke har hatt fokus på det. Noen av disse lederne som har hatt fokus på samhandlingskompetanse har også blitt forbilder for våre intervjuobjekter. Det som blir

trukket frem som viktig i denne sammenheng er kunnskapsdeling, erfaringsoverføring, felles forståelse for helheten, samspill og verdien av å bygge gode team med komplementære ferdigheter.

Det er viktig at en er tydelig, at forventningene er avklart og at en samhandler mot felles mål. En annen ting som fremheves er at virksomhetens mål er kjent og implementert i organisasjonen, en trenger å se helheten. En trenger handlingsrom og en trenger å bli kjent med dem en jobber sammen med. Utvikling av hverandre gjennom opp-backing og støtte, en må ta vare på de personlige egenskapene og hver enkelt trenger å bli sett, da hindrer en illojalitet. Vi ser at samhandling også knyttes til relasjoner og mening.

Relasjoner er knyttet til personlige forbindelser og holdninger til hverandre. Relasjon er en forbindelse mellom folk og den sier noe om kvaliteten i forbindelsen. Kunnskapssamfunnet gjør at vi må tenke mer i relasjoner og nettverk en tidligere, noe som igjen betyr at vi må tenke mer systemisk. Vi må se sammenhenger og konsekvenser på kort og lang sikt (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 155). Sammensetningen av team er et godt eksempel. På kort sikt er det viktig å sette sammen teamet med komplementære ferdigheter, slik at medlemmene i teamet utfyller hverandre, på lang sikt vil en kanskje tenke overlapping for å bygge kompetanse.

Utsagnet om at en trenger å se helheten handler om at det vi driver med må ha mening. «*Hva er det som gir mest mening for meg?*» Hensikt kobles til mening på et grunnleggende nivå, som for eksempel sikkerhet, overlevelse og personlig vekst. Identitet eller rolle er koblet til de ulike funksjonene vi spiller i de ulike delene av livet. Oppfatning kobles til mening på et kulturelt nivå, som utvikles gjennom sosialiseringprosessen. Ofte gjennom normer og verdier i jobbsammenheng. Kompetanse kobles til mening gjennom det arbeidet vi utfører. Adferd kobles til mening med noe vi gjør i øyeblikket. Kontekst kobles til det å tolke meninger i ulike kontekster, det vil si de omstendighetene som ligger til grunn i akkurat denne settingen.

#### ***5.4 Andre innspill i forhold til problemstillingen***

Intervjuobjektene er enstemmige i at selvledelse, sosial- og emosjonell kompetanse og samhandlingskompetanse er viktig for det psykososiale miljøet.

En sier «*Det største hinderet for et godt psykososialt arbeidsmiljø er at en ikke har kontroll på egen arbeidssituasjon, og at en ikke ser egne oppgaver i sammenheng med virksomhetens*



*mål*». Positiv ledelse er en systemtenkning, der alle delene henger sammen. Metaforisk kan en tenke seg maleren som har sitt lerret, som her fungerer som praksis. Maleren er nær lerretet og gransker detaljene, så trer han til side for å se lerretet fra et annet perspektiv for å se hvordan det fungerer. Så er det tilbake å endre på detaljer. Aktøren får ett perspektiv på sin praksis og går tilbake til praksis, og sitt eget refleksjonsrom der det personlige står sentralt. (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 40).

Slik kan den enkelte se sin rolle opp mot virksomhetens. Dette påvirker også den enkeltes følelse av mestring, troen på en kan oppnå noe virker positivt på måloppnåelsen. En tar opp at en vil få passe dose utfordringer, og i tråd med teorien vil dette medføre at vi beveger oss i mestringssonen, vi oppnår flyt, og balansen mellom utfordringer og kompetanse gjør at vi opplever å være hele mennesker (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 42).

Målkonflikter tas også opp, muligheten for konflikter mellom virksomhetens mål og egne mål. En uttaler det slik; *«Vil selvledelse være et hinder? Kan der være slik at det sitter noen på et kontor og driver med selvledelse alle sammen, og de samhandler ikke? Er det en tenkbar situasjon?»* Dette er jo et veldig relevant spørsmål som handler om kjernen i positivt lederskap. Som tidligere nevnt identifiserer ikke kunnskapsarbeidere seg med andre kunnskapsarbeidere som kollektivt fenomen, muligheten er stor for at kunnskapssamfunnet preges av et nesten motsatt normgrunnlag. Det er dermed en vesentlig utfordring å koble respekt, ansvar og verdighet for den enkelte, med de samme kollektive løsninger som igjen danner grunnlaget for den enkeltes utfoldelsesmuligheter (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 12).

Selvledelse er et av fire elementer i positiv ledelse, og det er viktig at en ser delene i sammenheng. Organisasjonen kan ses på som en fugleflokk, som styres etter de grunnleggende prinsippene, respekt, ansvar og verdighet, og kjerneverdiene. Det som får flokken til å opptre som en helhet er at det gis tilbakemelding umiddelbart dersom det er avvik fra disse grunnverdiene. Hver enkelt bør være forpliktet på kjerneverdiene, og på å tilpasse seg tilbakemelding i relasjon på kjerneverdiene (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 20).

Når det gjelder andre forhold som er viktig for våre intervjuobjekter og som gjør at de trives på jobb trekker de fleste frem viktigheten av å ha en god tone med sine kollegaer. Medbestemmelse og en reell mulighet til å påvirke gjennom at en har rom for diskusjoner, frihet og lov til å feile. Samt hvordan du blir møtt og fungerer sammen med kollegaene. En tar

frem det å få positiv tilbakemelding som en bekreftelse på den jobben en gjør som viktig, vedkommende hadde tidligere hatt en leder som var litt krass, og som medførte at hun ikke trivdes så godt i den jobben. Det trekkes også frem som viktig at bedriftens målsetning er tydelig signalisert ut, med det menes tydelighet på hva som er oppgavene, hvem er vi til for og hva jobber vi mot. Hva er situasjonen, hva skjer i markedet?

Da vi spurte om andre innspill i forhold til problemstillingen var det en som syntes at intervjuet var interessant, nesten som en medarbeidersamtale, en annen syntes dette prosjektet var veldig bra. En sier; *«Det er et ansvar å hjelpe medarbeiderne til å lykkes og at ditt eget potensiale blir utnyttet og brukt, det er viktig at en greier å ha en ønskverdig fremtid i jobben, og at jobben gir utvikling over år.»*

Lederen som leder og moderator trengs for å hindre at hver og en blir mer opptatt av seg og sitt. Samhandlingen mellom folk er av stor betydning. Tema utbrenthet er interessant og muligheten for konflikt mellom jobb og eget arbeid, der du jobber i en helt annen retning enn det som er bedriftens mål. Dette er veldig sårbart og trengs å bli satt fokus på. Elementene er avgjørende for et positivt psykososialt arbeidsmiljø, en uttaler det slik; *«uten de elementene kan det ikke oppnås et positivt psykososialt arbeidsmiljø»*.

Det fremheves at ting henger sammen og en trenger å se helheten. Som en sirkel, der ting henger sammen. Tar en bort en klosse eller en brikke, vil en miste en del av helheten, og det er viktig å ha fokus for å bli bevisst. En sier dette; *«Vi må bli flinkere til å se hver enkeltes potensiale uten at alle skal gjennom samme form. Det er kjempeviktig hvis vi får inn kunnskap i arbeidslivet i forhold til hvordan vi tar imot folk, og hvordan vi forholder oss til hverandre»*.

Til sist blir det sagt at jobben må ha en større verdi enn å bare være en jobb. En må føle at en har en verdi utover stillingsbetegnelse, størrelse på kontor, eller plassering i hierarkiet.

Kanskje er det den norske modellen som gjør at vi er så mye mer likestilt i arbeidslivet enn i mange andre land, denne likestillingen gjør det enklere å hente mye av hverandre, motiverer hverandre til å gjøre en innsats i større grad enn om vi bare har en plass i et organisasjonskart. Det er dermed en vesentlig utfordring å koble respekt, ansvar og verdighet for den enkelte, med de samme kollektive løsninger som igjen danner grunnlaget for den enkeltes utfoldelsesmuligheter (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 12).

### **5.5. Revidert modell**

Ved oppstart av arbeidet med masteroppgaven utarbeidet vi en modell med bakgrunn i våre antakelser om at positiv ledelse ville føre til et godt psykososialt arbeidsmiljø. I modellen la vi inn forutsetningen om at positiv ledelse ville utløse den motivasjon, kreativitet og energi som ligger latent i kunnskapsarbeideren ved å ha fokus på selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse. Dette ville igjen føre til et godt psykososialt arbeidsmiljø som bestod av elementene organisatorisk arbeidsmiljø, sosialt samspill og individuell oppfatning.

Etter å ha drøftet funnene opp mot teori har vi utarbeidet en revidert modell. Funnene fremhever betydningen av at leder fungerer som en rollemodell i organisasjonen, og at ledelsen som utøves må være verdibasert, kunnskapsbasert og systematisk.

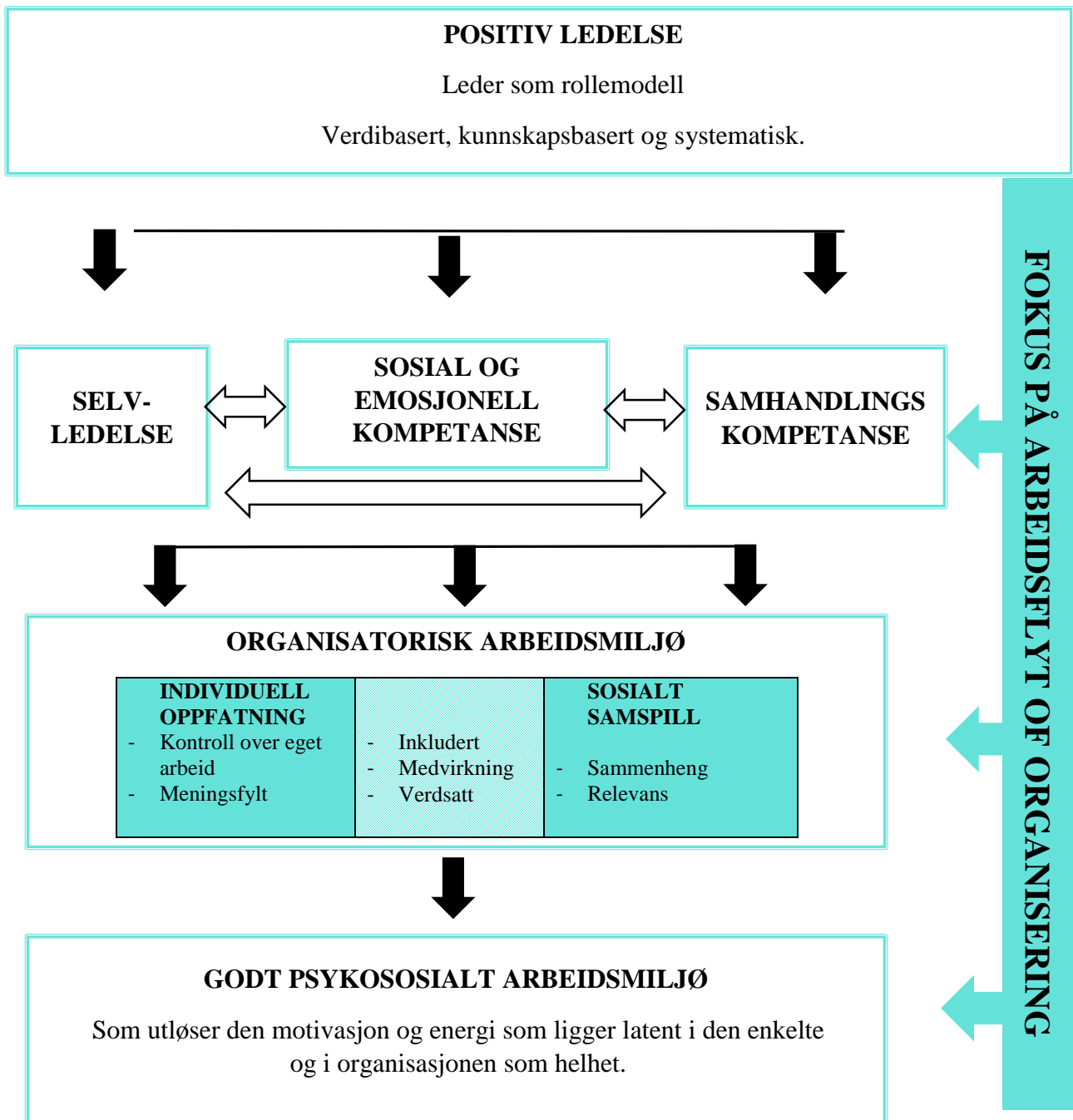
Positiv lederskap er systemtenkning der de ulike elementene selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse henger sammen og påvirker hverandre gjensidig. Disse elementene påvirker igjen arbeidsmiljøet. Her viser funnene viktigheten av at leder har fokus på det organisatoriske arbeidsmiljøet. Dette da god organisering og arbeidsflyt er et lederansvar og rammen rundt en godt drevet organisasjon.

Innenfor rammen av det organisatoriske arbeidsmiljøet må leder også ha fokus på individuell oppfatning og det sosiale samspillet. Her kommer verdiperspektivet inn da leder må legge til rette for at arbeidstakerne opplever å bli verdsatt, inkludert, ha medvirkning og få brukt sine erfaringer. Jobben må oppleves som meningsfylt, arbeidet må ha relevans og en må se sammenhengen i det en gjør opp mot virksomhetens mål. Ved at leder har et overordnet systemperspektiv unngår en at individperspektivet blir så sterkt at det vil gå utover det kollektive.

Forskning fra STAMI (Hansen, 2016) viser at høye krav og høy grad av kontroll over eget arbeid er en sunn kombinasjon som kan bidra til en aktiv arbeidssituasjon som i sin tur kan fremme god helse og skape trivsel og engasjement. Men dette stiller store krav til organiseringen av arbeidet og tilnærmingen til blant annet arbeidsmiljøarbeidet. Forskningen viser også at hvis virksomheten gjør tiltak som forbedrer arbeidsflyt og arbeidets organisering, så får en flere ganger igjen resultatmessig. Tiltakene må settes inn på organisasjonsnivå og ikke bare rettet inn mot den enkelte arbeidstaker. Tiltakene som initieres av leder må være kunnskapsbasert, behovsprøvd og gjennomføres systematisk over tid.

Endringen i den reviderte modellen kan sammenfattes i følgende fire punkt.

- Leder som rollemodell er sterkere fremhevet.
- Den positive ledelsen må være verdibasert, kunnskapsbasert og systematisk.
- Fokus på arbeidsflyt og organisering i alle ledd.
- Leder må innenfor rammen av det organisatoriske arbeidsmiljøet ha fokus på individuell oppfatning og sosialt samspill.



På bakgrunn av funn har vi drøftet disse opp mot teori, vi har også satt opp en revidert modell. I neste kapittel vil vi oppsummere funnene opp mot forskningsspørsmålene og sette opp en typologi.

## **6.0 Funn oppsummert mot forskningsspørsmålene**

Denne studien tar utgangspunkt i problemstillingen «Hvordan kan en benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet». I kapittel 5 har vi forsøkt å avdekke hva kunnskapsarbeideren tenker om utvalgte elementer innenfor positiv ledelse, for så å drøfte funnene opp mot teorien. På bakgrunn av drøftingene av funn opp mot teori, vil vi i dette kapitlet oppsummere hovedresultatene opp mot forskningsspørsmålene.

Vi har valgt en kvalitativ metode, og den hermeneutiskes sirkelen innbefatter at all tolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det en skal tolke, og den konteksten det tolkes i, mellom det man skal tolke og egen forståelse. Fortolkninger et vesentlig trekk ved kvalitativ analyse. Dette innebærer å se de ulike delene i materialet i lys av andre deler og ikke minst i lys av helheten som kommer til uttrykk i datamaterialet.

Å fortolke innebærer å sette ting i en sammenheng som gjør at man forstår hvilken betydning som skal tillegges det som undersøkes.

Innenfor positivt lederskap har en valgt ut de tre hovedelementene som sammenfaller med de grunnleggende arbeidsmiljøfaktorene; organisatorisk arbeidsmiljø, sosialt samspill og individuell oppfatning. Med dette som bakgrunn og med utgangspunkt i problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan en benytte selvledelse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?
2. Hvordan kan en benytte ledelse av sosial og emosjonell kompetanse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?
3. Hvordan kan en benytte ledelse av samhandlingskompetanse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?

### Hvordan kan leder benytte selvledelse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?

Selvledelse defineres av Johannessen og Olsen som metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger. Innenfor positivt lederskap fremhever de at et viktig element er å legge til rette for mer selvledelse

gjennom å lede medarbeiderne i retning av å lede seg selv og gjennom å være positive rollemodeller. Målet er å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet, noe som igjen fører til at virksomheter opplever sterkere jobbstilfredsstillelse og sterkere engasjement. Større sammenheng mellom personlige mål og virksomhetens mål gir mer konsentrert energi. Er disse målene entydige og klare vil det gjøre at en retter energien i en bestemt retning og blir mer proaktiv.

Leder må være en rollemodell som må jobbe bevisst for å utvikle det individuelle samtidig som en har fokus på det kollektive. Manz og Sims (1993) har utviklet en modell for selvledelse/selvlederskap, der hensikten er å lede andre til å lede seg selv. Modellen består av syv faktorer:

- 1) Bli en selvleder
- 2) Bli en modell for selvledelse
- 3) Oppmuntre til å selv sette seg mål
- 4) Skape positive tankemønstre
- 5) Utvikle selvledelse gjennom belønning og konstruktiv kritikk
- 6) Benytte teamarbeid for å fremme selvledelse
- 7) Skape en kultur for selvledelse

Denne modellen for selvledelse vil være et godt utgangspunkt for ledelsen i forhold til at selvledelse skal virke positivt på arbeidsmiljøet. Selvledelse knyttes også til livskvalitet. Livskvalitet kan kobles til en funksjon av positive følelser, der engasjement, mestring, det å finne mening og å ha gode og nære relasjoner til andre betyr noe (Karp, 2016).

De faktorene som fremheves i positivt lederskap innen selvledelse, bekreftes av funnene gjort i intervjuene og vi finner også dem igjen i de psykologiske jobbkravene som ligger til grunn for blant annet utarbeidelsen av Arbeidsmiljøloven. Der fremheves behovet for variasjon, det å lære noe nytt og det å kunne treffe egne beslutninger innenfor et område. Det er også behov for anseelse og mellommenneskelig støtte og respekt. Arbeidet må føles som nyttig og verdifullt og være forenelig med en ønskverdig fremtid.

Selvledelse har sammenheng med arbeidsmiljøfaktoren organisatorisk arbeidsmiljø, som blant annet omhandler den enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver og den praktiske organiseringen av arbeidet. Kunnskapsarbeideren har mindre bruk for ordrer og prosedyrer

(Drucker, 1999), de krever utradisjonell og god utøvelse av ledelse (Davenport, 2005). Den store graden av frihet vil skape muligheter, men også utfordringer for ledelsen. (Irgens og Wennes, 2011).

Ledelsens viktigste oppgave blir å gi retning slik at den enkeltes mål er i tråd med bedriftens målsetning. Det er også ledelsen som må prioritere ressurser slik at en har tilstrekkelig ressurser for å nå målene. Dette bekreftes av våre intervjuobjekter som fremhever at en ved å planlegge mål også må ha fokus på tilgjengelige ressurser.

Det er viktig at målutvikling viser retning, motiverer handling og gir energi i hverdagen, og på den måten få frem skjult potensiale. Leder må gi ansvar, muligheter og handlefrihet. Tillit innenfor et handlingsrom, som igjen gir mulighet for vekst og utvikling. Den enkeltes handlingsrom må være kjent og også her må det samsvare med de overordnede mål. Som det fremkommer i intervjuene er det viktig at leder jobber for å skape en kultur for at de ansatte blir selvgående og at de har fokus på læring for egen del, og på den måten sikrer både seg og virksomheten utvikling.

I og med at følelsen av personlig kontroll gjør at en mestrer stress bedre, er det viktig at leder prøve å oppnå en balanse mellom utfordring og kompetanse. Personlig kontroll knyttes også til følt fremtidig kontroll, og leder må ha fokus på at det settes oppnåelige mål, kultiverer de områdene som det er mulig å ha kontroll over og at en sammen utvikler positive forestillinger.

Samspillet mellom arbeidsmiljøfaktorer, andre arbeidstakere og individet oppsummeres i arbeidsmiljøfaktoren sosialt samspill. Det berører selve essensen med selvledelse da virksomhetene gjennom sosialt samspill skal oppleve sterkere jobbtilfredsstillelse og sterkere engasjement. Kollektiv opplevd mestringsevne (Maddux,

2005) omhandler i hvilken grad vi tror vi kan samarbeide effektivt for å oppnå felles mål.

Arbeidsmiljøfaktoren individuell oppfatning handler om at vi oppfatter ting ulikt da vi er forskjellige. Uttrykket «du kan tro at du kan og du kan tro at du ikke kan, du vil uansett få rett», beskriver dette godt. Et positivt selvbilde virker direkte inn på personlig mestring og er derfor viktig.

Balanse mellom opplevd kompetanse og utfordring gjør at den ansatte opplever å være i en positiv mestringssone (flyt-sonen). Her er det viktig for leder å være bevisst det at trygghet og mestringsfølelse utvikles over tid. En bør derfor ha ekstra fokus på den med minst erfaring og de som er nyansatt. Leder må bidra til å skape en kultur der de ansatte er selvgående og har

fokus på å lære også for egen del, noe som igjen vil sikre videre utvikling også for virksomheten. Det er viktig at leder har fokus på utvikling av et godt arbeidsmiljø, der de ansatte har en positiv innstilling til seg selv og andre. Kollektiv opplevd mestringsevne gir tro på at en sammen kan samarbeide effektivt for å oppnå felles mål.

Leder må være en god rollemodell som har fokus på løsninger uansett hvilket problem som dukker opp. Dette for å bidra til å utvide den positive mestringssonen, ut i fra kunnskapen om at de som klarer å forvandle en håpløs situasjon til en situasjon man klarer å vokse på, har størst mulighet til å utvikle selvbildet og mestringsevnen. Det er også viktig at leder bidrar til å utvikle en forståelse av mening.

Eget bidrag i virksomheten må oppleves som ønsket og meningsfylt slik at en opplever at en utvikler seg selv. Dette kan blant annet gjøres ved at leder har fokus på å skape en felles sammenhengs forståelse og mønsterinnsikt.

Leder må jobbe systematisk med de psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorene, noe som innebærer å fremme de positive faktorene som positive utfordringer, meningsfullt arbeid, medbestemmelse, sosial støtte, annerkjennelse og belønning.

De grunnleggende prinsippene til ledelsen bør være de som styrer flokken, respekt, ansvar og verdighet. Lederens viktigste oppgave blir å være støttende, hjelpe til med å bryte målsetningene i delmål, og gi den ansatte anledning til selv å definere målene. Lederen må gjennom positiv tilbakemelding oppmuntre den enkelte til å sette seg nye mål, gjerne litt «hårete» mål. Dette vil inspirere til å gå ut av komfortsonen og over i strekksonen (Johannessen og Olsen, 2008). Slik oppnås målet med å frigjøre energi og kompetanse og bidra til økt verdiskapning.

Hvordan kan leder benytte sosial og emosjonell kompetanse for å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?

Konkurransfordelene i dagens globaliserte samfunn er ikke bare å finne innenfor den faglige kompetansen, sier Johannessen og Olsen. Prestasjonene til lederne og de ansatte avhenger også av deres sosiale- og emosjonelle kompetanse, samt deres evne til å håndtere konflikter. Sosial- og emosjonell kompetanse knyttes til evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både i ledelse av seg selv og andre. I ledersammenheng vil dette være avgjørende for å kunne takle en jobb med håndtering av mennesker.



Leder bør gå foran som en god rollemodell. Dette kan en gjøre ved blant annet å møte de ansatte med vennlighet og en god tone. Leder må legge til rette for at arbeidstakere opplever å bli verdsatt og inkludert. Den ansatte må føle medvirkning og få brukt sine erfaringer. Jobben må oppleves meningsfylt, arbeidet må ha relevans og en må se sammenhengen i det en gjør. Dette betyr at leder må ha et tydelig verdiperspektiv i bunn. Leder må være bevisst det faktum at en bare kan endre andres adferd gjennom å endre egen reaksjon på andre adferd. Leder må derfor ta kontroll over egne emosjoner da både tenkning og emosjoner påvirker våre handlinger. Ved å jobbe aktivt med å ta kontroll og styre emosjonene vil en unngå at tilbakemeldinger oppleves som et personlig angrep. Ved å bruke forankring kan en bygge inn negative tilbakemeldinger inn i sitt handlingsrepertoar. Det er viktig å skille mellom negativ tilbakemelding og konstruktiv kritikk. Noe som kan gjøres ved bevisst å se etter positive intensjoner bak hver adferd eller emosjonsuttrykk.

Våre emosjoner påvirker vår tenkning og omvendt, både emosjoner og tenkning påvirker våre handlinger. For å forbedre egen praksis er den viktigste komponenten muligheten til refleksjon over egen praksis (Johannessen og Olsen, 2008). Dette bekreftes av intervjuobjektene som påpeker at ved å lytte bak ordene, og reflektere over det som blir sagt, kommer en til erkjennelsen av at det ofte er noe i tilbakemeldingene som kan bidra til at en selv utvikler seg og lærer noe.

Johannessen og Olsen fremhever at emosjonelt sterke mennesker har emosjonelle mønstre som kjennetegnes av en sterk indre referanse basert på egne verdier og normer. Der målsøkende og fremtidsorienterte og er orienterte mot andre på en slik måte at de tar andre med i sine vurderinger når de handler. Skal en leder snu en utvikling eller trend og skape en stemning som er utviklingsorientert, må en se menneskene i tillegg til tema/agenda. Emosjoner kan blokkere utvikling og føre til et negativt arbeidsmiljø og utvikling av negative subkulturer.

De emosjonelle jobbkravene som gjelder i bedriften må være tydelige, det må også måten virksomheten vil at den enkelte skal forholde seg til disse. En mulig løsning er at en trener på å handtere emosjonelt vanskelige situasjoner, eksempelvis en vanskelig kunde. Høy emosjonell intelligens kan også knyttes til aggressiv atferd, men at denne atferden ikke er så lett å observere for andre enn offeret. Ledere med høy emosjonell intelligens kan derfor være

flinkere til å kamuflere sin aggresjon mot andre. For at emosjonell intelligens skal kunne brukes konstruktivt, må den kombineres med en ektefølt empati (Glasø, 2007).

De faktorene som fremheves i positivt lederskap innen sosial og emosjonell kompetanse bekreftes i funnene gjort i intervjuene, og vi finner dem også igjen i arbeidsmiljøfaktorene organisatorisk arbeidsmiljø, sosialt samspill og individuell oppfatning. I forhold til arbeidsmiljøfaktoren individuelle oppfatning bør lederens utgangspunkt være at all adferd er basert på positive intensjoner (Johannessen og Olsen, 2008, s.223). Det er derfor viktig at lederen responderer på intensjonen som ligger bak handlingen. Det gir større fleksibilitet i vår respons for det vi ønsker og gir mulighet til å distansere oss fra handlingen. En velger også selv hvilket erfaringsnivå en kobler kritikk til, uansett hva som er intensjonen hos den som gir tilbakemeldingen.

Konflikt eller emosjonelt kontrolltap er ikke nødvendigvis negativt. Poenget er imidlertid å være bevisst hvordan man kan anvende konflikter og emosjoner til å forbedre sine egne prestasjoner, både som leder og i andre sosiale sammenhenger.

Konflikthåndtering er utfordrende og er ofte et lederansvar. Det er her viktig at leder ser situasjonen rasjonelt for å avdekke hva som er årsaken til konflikten. Denne forståelsen vil være med på å finne en mulig løsning. Respekt for andres synspunkt og opplevelse vil skape en mulighet til å endre perspektiv. Det å fokusere på mulige mål i stedet for en problemorientering, vil gjøre at en konsentrerer seg om mulighetene og dermed det utvidede handlingsrommet. Det er viktig å ha gode strategier for konflikthåndtering.

#### Hvordan kan leder benytte samhandlingskompetanse for å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet?

Samhandlingskompetansen skal dyktiggjøre hver og en av oss slik at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger. Organisasjonskulturen kommer til uttrykk både gjennom kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring, og er den særegne måten å gjøre ting på som bygger på et felles virkelighetsbilde og felles grunnleggende verdier. Dette er i samsvar med kontrollmekanismene i samhandlingskompetansen som er forankret i normer og verdier. Disse normene og verdiene kan sies å være en del av kulturen i virksomheten.

Hvilke grenser for samhandling som eksisterer i den konteksten vi til enhver tid befinner oss i vil også ha betydning i forhold til dannelse av subkulturer. Her vil en være opptatt av psykososialt arbeidsmiljø med kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser, som organisasjonsklima og arbeidsorganisering og vektlegge de ytre påvirkningene.

Samhandlingskompetanse er kommunikasjon, erfaringsoverføring og påvirkning. Ved å lykkes med samhandlingskompetansen vil en også bidra positivt i forhold til sosial kompetanse som arbeidsmiljøfaktor. Gjennom intervjuene kom det frem at det å sette seg inn i hvem det er en skal kommunisere med, har betydning for hvor vellykket kommunikasjonen blir. Sett i sammenheng med sosial kompetanse betyr det at du må du kjenne dine kollegaer. Hvordan har de det, hva gir glede og hva får frem det beste i dine kollegaer.

Leder må ha fokus på den enkeltes basale psykologiske behov, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Som leder er det viktig at en har tillit for å få benytte samhandlingskompetansen som en del av positivt lederskap for å bedre arbeidsmiljøet.

Arbeidsmiljøfaktoren organisatorisk arbeidsmiljø er definert som den enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver, til andre på arbeidsplassen, og praktisk organiseringen av arbeidet. Her bør lederfokus være på utvikling av samhandlingskompetanse som læring av hvilke grense for samhandling som eksisterer i den konteksten vi befinner oss i til enhver tid. Ulike kontekster krever ulike måter å samhandle på. Det at en må være bevisst på kontekst kom også frem i intervjuene, det ble fremhevet at en må sette seg inn i hva som er den andres ståsted.

Kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring kan både være sosiale kontrollmekanismer og mekanismer for sosial inkludering. Det er viktig at en hindrer at noen kommer i en posisjon der de føler seg sosialt avviste (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 158). Gjennom konstruktiv dialog opparbeider leder gjensidig tillit og respekt, det vil ha betydning for utvikling av kultur, og det faktum at det er viktig at den enkelte ansatte kan identifisere seg med kulturen.

Lederen må kjenne sine kollegaer tilstrekkelig til vite hva som gir glede og får frem det beste i hver enkelt. På bakgrunn av respekt, ansvar og verdighet kan en sikre trygghet og tilhørighet på en god arbeidsplass. Der det er samstemthet mellom oppgaver og kompetanse, mulighet for vekst og utvikling, og der hver enkelt jobber sammen mot felles mål.

Arbeidsmiljøfaktoren sosialt samspill er samspillet mellom arbeidsmiljøfaktorer, andre arbeidstakere og individet. Her inkluderes «psykiske virkninger» av det å arbeide. Graden av

samarbeid og samhandling, blir konsekvensene av hvordan samspillet fungerer. Her bør lederfokus være på sosial kompetanse, både det å kunne forstå seg på andre og samarbeide.

Arbeidsmiljøfaktoren individuell oppfatning har bakgrunn i at vi oppfatter ting ulikt, da vi er forskjellige. Vi har individuelle oppfatninger og vurderinger, og dette har konsekvenser for helse, trivsel og yteevne. Det dreier seg om kognitive (tankemessige) og emosjonelle (følelsesmessige) prosesser, samt kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker som innvirker på disse prosessene. Her bør lederfokus være å få den enkelte til å være den beste brikken han kan være. I forhold til kommunikasjon vil det være viktig å ha fokus på at enhver henvendelse har en positiv intensjon, og forsøke å respondere på intensjonen. Lederen bør ha fokus på tilbakemelding og skifte perspektiv for å se ting på nye måter.

### 6.1 Mønster / typologi

Stor grad av positiv ledelse angir en situasjon der en ser på de ulike delene hver for seg, og alle delene sammen som en helhet. Et godt psykososialt arbeidsmiljø oppnås når hver enkelt har det bra og trives på jobb, med oppgavene, mulighetene og sine kollegaer. På begge områder er det en interaksjon mellom ansatte og leder for å jobbe sammen mot felles mål. Den enkelte har eget handlingsrom, respekt og tillit til sine medarbeidere. Arbeidsdagen er preget av arbeidslyst og arbeidsglede, samt vissheten om at en får støtte til eget arbeid om en trenger det. Sammenhengene kan oppsummeres i følgende typologi:

Positiv ledelse (grad av)	Stor	Uforenelig- vil bevege seg mot godt arbeidsmiljø	Den menneskelige faktor, det gode liv
	Liten	Stress, passiv ledelse	Lojalitet (Høy indre driv blant ansatte)
		Dårlig	Godt
Psykososialt arbeidsmiljø			

*Uforenelig*, angir en situasjon med stor grad av positiv ledelse og et dårlig arbeidsmiljø. Vi mener at dette er en tilstand som vil være kortvarig. En situasjon med stor grad av positiv ledelse, der en er forpliktet på virksomhetens kjerneverdier, vil påvirke de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene i positiv retning. En kommer over i en situasjon med godt psykososialt arbeidsmiljø, med vekt på den menneskelige faktor, det gode liv. Dette begrunnes i de overordnede temaene i positiv psykologi, sett i sammenheng med informasjon fra intervju. Der kom det frem at jobben må ha en større verdi enn det å bare være en jobb. Ettersom skillet mellom jobb og fritid viskes ut, er det viktig at den enkelte kan identifisere seg med virksomhetens identitet. Det største hindre for et godt psykososialt arbeidsmiljø er at en ikke har kontroll på egen arbeidssituasjon og ikke ser egne oppgaver i sammenheng med virksomhetens mål. Når graden av positivt lederskap er stor er også dette hindret borte.

*Stress, passiv ledelse*, angir en situasjon der en har liten grad av positiv ledelse, der lederen ikke er sitt ansvar bevisst. Dette påvirker arbeidsmiljøet negativt og fører til et dårlig psykososialt arbeidsmiljø, ofte preget av negativt stress. Den enkeltes arbeidsoppgaver sees ikke i sammenheng med virksomhetens mål, en opplever ikke medbestemmelse og tillit, det er lite åpenhet. En opplever at medbestemmelse ikke er reell, beslutningen er tatt på forhand. Dette er i tråd med det som kom frem i intervjuene. I tillegg ble det sagt at for å oppnå et godt psykososialt arbeidsmiljø, er elementene i positivt lederskap avgjørende. En slik situasjon er uforenelig med en ønskverdig fremtid i jobben.

*Lojalitet*, angir en situasjon der en har liten grad av positiv ledelse og et godt psykososialt arbeidsmiljø. Ledelse som under punkt «stress». De grunnleggende arbeidsmiljøfaktorene kultur, sosial kompetanse, samhandlingskompetanse og lojalitet er tilstede og kan muligens forklares med «indre driv» blant medarbeiderne, eller en «uformell leder» som blir lyttet til. Det er lite som tyder på at en slik situasjon er gunstig for virksomhetens måloppnåelse. I intervjuene kom det frem at det er viktig å bli sett og det er viktig å ha det gøy på jobb. Det anses også som kritisk at unge mennesker treffer på ledere som ikke gir handlingsrom i starten av karrieren, da har de ingen erfaring å sammenligne med. En situasjon som dette vil ikke være bærekraftig over tid, enten må en endre ledelse, eller så vil virksomheten neppe være levedyktig over tid.

*Den menneskelige faktor, det gode liv*, angir en situasjon der en har stor grad av positiv ledelse og et godt psykososialt arbeidsmiljø. Systemisk bruk av positiv ledelse som verktøy, der sammenhengen mellom selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, samt

ledelse av samhandlingskompetanse benyttes aktivt. Den enkelte medarbeider opplever medbestemmelse, tilhørighet, og kan identifisere seg med virksomhetens verdier. Dermed oppnås det interaksjon med de grunnleggende arbeidsmiljøfaktorene, kultur, sosial kompetanse, lojalitet og samhandling, der også kommunikasjon er en viktig del. Det fremkommer i intervju at det er leders ansvar at en nyttiggjør den enkeltes kompetanse, samtidig er det den enkeltes ansvar å bidra til medarbeiderskap. I tillegg ble det sagt at det er avgjørende at en har med elementene i positivt lederskap for å kunne oppnå et godt psykososialt arbeidsmiljø. Kunnskapsarbeideren trenger ledelse, og positiv ledelse er dermed også godt egnet til å bidra til at også arbeidsmiljøet blir bra, og jobben blir en del av en ønskverdig fremtid.

Vi har i dette kapittelet sett på funnene opp mot forskningsspørsmålene, og med det som grunnlag satt opp en typologi. Det bringer oss over på neste kapittel, der konklusjon, begrensninger og videre forskning er tema.

## **7.0 Konklusjon og videre forskning**

I dette kapittelet vil vi på bakgrunn av våre funn og drøftinger komme med en oppsummering av hovedresultatene i forhold til vår problemstilling. Vi vil også ha en betraktning på begrensninger ved oppgaven og områder relatert til oppgaven som det kan være interessant å forske videre på.

### **7.1 Konklusjon**

Formålet med oppgaven er å belyse hvordan en kan benytte positiv lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet. Disse tre hovedelementene innen positiv ledelse; selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse ble valgt bevisst da disse tre hovedelementene sammenfaller med grunnleggende arbeidsmiljøfaktorene som organisatorisk arbeidsmiljø, sosialt samspill og individuell oppfatning.

Studiens funn tyder på at de belyste elementene fra positiv ledelse direkte påvirker og forbedrer det psykososiale arbeidsmiljøet, og at alle elementene henger sammen og påvirker hverandre gjensidig, jf. modellen presentert i avsnitt 2.2. og revidert modell i avsnitt 5.5.

Funnene vi har gjort bekrefter teorien som presenteres i boken «Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene» av Johannessen og Olsen.

Ledelse er en av mange faktorer i arbeidet som kan påvirke ansattes trivsel, velvære og helse. En av grunnene til dette er at ledere har myndighet til å påvirke arbeidssituasjonen til sine ansatte. I utviklingsprogram for ledere fremheves det å gi tilbakemelding og støtte i arbeidet til de ansatte, og betydningen av rettferdighet og upartiskhet i fordeling av ressurser og arbeidsinnhold. Studier ved STAMI viser at ansatte som rapporterer at deres ledere er rettferdige og støttende opplever større grad av positive følelser som håp for fremtiden og evne til å glede seg over daglige aktiviteter.

Det at folk trives på jobb og føler at de har et godt psykososialt arbeidsmiljø er av stor betydning både i forhold til rekruttering, og det å beholde gode arbeidstakere. Lederen har en viktig rolle i utviklingen av det psykososiale arbeidsmiljøet som veiviser og som rollemodell. Ledelse er så viktig at det fremheves i funn gjort i undersøkelsen at en bør undersøke nøye hvordan sjefen fungerer før en takker ja til en jobb. De av informantene som har opplevd det de definerer som positivt lederskap tidlig i karrieren sier at dette har hatt stor betydning for deres senere faglige og personlige utvikling. Et godt psykososialt arbeidsmiljø har stor betydning for den enkeltes hverdag, et dårlig miljø kan generere sykemeldinger, noe som koster den enkelte, bedriften og samfunnet mye.

Positivt lederskap er systemtenkning der de ulike elementene henger sammen og påvirker hverandre gjensidig. Denne oversikten og forståelsen må leder ha med seg i sin ledergjerning. Fokus på det individuelle og det kollektive slik at en får utløst den motivasjon og energi som ligger latent i den enkelte arbeidstaker og i organisasjonen som helhet. Leder må jobbe bevisst og systematisk med de psykologiske og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorene.

Ved å se den enkelte arbeidstaker kan en gi ansvar, muligheter og handlefrihet innenfor den individuelle positive mestringssonen hvor arbeidstaker føler en balanse mellom opplevd kompetanse og utfordring. Leder må bruke målstyring, for å sikre at alle drar i samme retning. Målene må vise retning, motivere til handling og gi mer energi i hverdagen og på den måten få frem skjult potensiale. Ved å prioritere mål reduserer en også den emosjonelle belastningen og får samlet energien mot noe definert og akseptert. Ved å sette fokus på hva en kan oppnå, i stedet for å ha en problemorientering, gjør at en fokuserer på mulighetene og utvider handlingsrommet.

Det at leder investerer i å skape et godt psykososialt miljø hvor de ansatte trives, samhandler, støtter hverandre og drar i samme retning vil bidra til positiv utvikling og vekst. Det å ha god stemning og en god tone på arbeidsplassen er en nyttig investering når en skal håndtere utfordringer, som for eksempel konflikter.

Leder må evne å forstå og ta kontroll over egne og andres emosjoner. Dette er utfordrende å bygge opp et emosjonelt immunforsvar. Det å være bevisst hvilket erfaringsnivå en kobler kritikk til, uansett hva som er intensjonen til den som gir tilbakemeldingen. Endring og læring over tid trenger ærlige tilbakemeldinger og det er derfor viktig å trene på å gi og få konstruktiv kritikk. Konflikter og emosjoner kan også anvendes til å forbedre egne prestasjoner. Refleksjon, både individuelt og felles, vil være et viktig verktøy for forbedring og utvikling.

Selvledelse må utøves slik at en leder medarbeiderne i retning av å lede seg selv og gjennom å være en positiv rollemodell. Dette slik at en frigjør energi, kompetanse og kreativitet. Noe som igjen vil føre til at virksomheter opplever sterkere jobbtilfredsstillelse og sterkere engasjement.

Et godt arbeidsmiljø er mye mer enn kos og kake på fredager. God arbeidsflyt og riktige rutiner veier tyngst. Det handler om arbeidets organisering og rammene rundt hvordan vi gjør jobben. Arbeidsplasser som har et bevisst og kunnskapsbasert forhold til hvordan de legger opp arbeidsrutiner slik at det passer både produksjonen og de som er en del av den, får også bedre produksjon.

De virksomhetene som er gode på arbeidsmiljø klarer som regel å forebygge det som er uheldig, samtidig som de bygger opp under det som er bra. Ny forskning viser at hvis virksomheten gjør tiltak som forbedrer arbeidsflyt og arbeidets organisering, så får en flere ganger igjen resultatmessig. Det er tre ting som må være tilstede: tiltaket må være kunnskapsbasert, behovsprøvd og gjennomføres systematisk over tid.

Tiltakene må settes inn på organisasjonsnivå og ikke bare rettet mot den enkelte arbeidstaker. Forskning fra STAMI viser at høye krav og høy grad av kontroll over eget arbeid er en sunn kombinasjon som kan bidra til en aktiv arbeidssituasjon, som i sin tur kan fremme god helse og skape trivsel og engasjement. Men dette stiller store krav til organiseringen av arbeidet og tilnærmingen til blant annet arbeidsmiljøarbeidet.



Oppgaven har tittelen «Den menneskelige faktoren» - Hvordan kan en benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet. Grunnen til at vi fremhever den menneskelige faktoren er at leder må ha et verdiperspektiv i bunnen. Noe funnene våre også bekrefter. Leder må legge til rette for at arbeidstakerne opplever å bli verdsatt, inkludert, føle medvirkning og få brukt sine erfaringer. Jobben må oppleves meningsfylt, arbeidet må ha relevans og en må se sammenhengene i det en gjør.

## ***7.2 Begrensninger***

Vi har bare intervjuet seks kunnskapsarbeidere i tre ulike organisasjoner. Et bredere empirisk fokus kunne ha styrket datainnsamlingen. I vårt utvalg av informanter ser vi at de som selv har ledererfaring tilfører intervjuene en utvidet dimensjon da de ser problemstillingen fra begge ståstedene. Vi har valgt å ha en balanse mellom erfaring, kjønn og alder, for på den måten å få tak i erfaringer fra flere stadier i en yrkeskarriere.

Underveis i arbeidet med oppgaven har det vært en utfordring å avgrense da positiv lederskap er omfattende og dermed et krevende tema å forske på. Det er gjort et utvalg i forhold til hovedelementene og temaer innenfor disse. Utvalget ble gjort med utgangspunkt i hva vi subjektivt anså som aktuelle temaer.

## ***7.3 Videre forskning***

Det synes som om at det er lite forskning på sammenhengene mellom positivt lederskap og psykososialt arbeidsmiljø, noe som kan ha sammenheng med at positiv ledelse er en relativt ny retning innenfor ledelse. Det er stor enighet om at psykososiale forhold har betydning for vår helse, trivsel og yteevne på jobb, men det hersker en del forvirring i forhold til innhold og avgrensinger i begrepet.

Interessante tema for videre forskning basert på funn gjort i oppgaven kan være å kartlegge om det finnes kjønnsmessige forskjeller som slår ut i forhold til positivt lederskap og det psykososiale arbeidsmiljøet. En av informantene med lang ledererfaring fremhevet at det var spesielt kritisk for jenter i begynnelsen av karrieren å oppleve ledere som verken ga rom eller ansvar.

Kan emosjoner bety for mye slik at det går utover den profesjonelle yrkesutøvelsen, er også et aktuelt tema for videre forskning. Hvis de ansatte har feil fokus og utfordringer med å se utover seg selv, vil emosjoner kunne hindre et godt jobbresultat og et godt arbeidsmiljø.

Globaliseringen setter nye krav til ledelse, og mange vil nok oppleve at leder er fysisk plassert et helt annet sted enn de han skal lede. Det er behov for forskning på hvordan disse forholdene virker inn i forhold til arbeidsmiljø.

I og med at et godt psykososialt arbeidsmiljø har stor betydning for den enkeltes hverdag, og at et dårlig miljø kan generere sykemeldinger, som koster den enkelte, bedriften og samfunnet mye, er det behov for videre forskning på sammenhengene for å avdekke hva som kan være beste praksis.

## Litteraturliste

- Aagestad, C. (2015). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2015 : status og utviklingstrekk* (STAMI-rapport 3/2015). S. arbeidsmiljøinstitutt. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/284149>
- Andersson, B. (2012, 18.mai). Du får større påvirkningskraft ved å være deg selv. *Ukeavisen Ledelse*, s. 24-25.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (arbeidsmiljøloven). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=Arbeidsmiljøloven>
- Brøgger, B. & Salomon, R. (2013). *Å jobbe med arbeidsglede - hva kan virksomheter få ut av det? : en kunnskapsstatus* (AFI rapport 6/13). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Busch, T. (2011). Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. I E. J. Irgens & G. Wennes (Red.). *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 141-155). Bergen: Fagbokforl.
- Edvindsen, P. A. (2014). *Arbeidsmiljø*. Hentet 22.02.2017 fra <http://www.vieralleledere.com/arbeidsmiljo.html>
- Glasø, L. (2007). Emosjonelt intelligent lederskap ; status etter ti år. *Magma*, 10(1), s.92-98. Hentet fra <https://www.magma.no/emosjonelt-intelligent-lederskap-status-etter-ti-aar>
- Goleman, D. & Bielenberg, T.-J. (1997). *Emosjonell intelligens : å tenke med hjertet*. Oslo: Gyldendal.
- Hansen, E. T. (2016). Verdens beste arbeidsmiljø -også i fremtiden? *Arbeid og Helse*, s.4-7. Hentet fra <https://stami.no/wp-content/uploads/2016/11/Arbeid-og-helse-2016.pdf>
- Hetland, H. & Hetland, J. (2011). Basale psykologiske behov i arbeidslivet; autonomi, kompetanse og tilhørighet. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.). *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (2. utg., s.104-119). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2009). Positivt lederskap ; jakten på de positive kreftene. *Magma*, 12(1), s.22-34. Hentet fra <https://www.magma.no/positivt-lederskap>

- Karp, T. (2016). *Til meg selv : det er ikke hva jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv : om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft : hvordan få gjennomslag på jobb*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Moen, B. E. (2003). *Håndbok for bedriftshelsetjenesten : D. 3 : Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket* ([Rev. utg.]. D. 3). Oslo: Arbeidsmiljøforl.
- Moen, B. E. (2014, 22.02.2014). *Generellt om psykososialt arbeidsmiljø*. Hentet fra [www.arbeidsmedisin.net](http://www.arbeidsmedisin.net)
- Røysamb, E. (2013). *Bli lykkeligere : enkle øvelser for et bedre liv*. Oslo: Kagge.
- Sander, K. (2014). *Potensielle feilkilder kvalitative undersøkelser*. Hentet 22.02.2017 fra <http://estudie.no/potensielle-feilkilder-kvalitative-undersokelser/>
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 11(3), s.56-63. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.). *Det Gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer* (2. utg., 16-41). Bergen: Fagbokforl.
- Stranden, A. L. (2015, 20.06.2015). *Derfor slutter ansatte i jobben*. Hentet 22.02.2017 fra <http://www.forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben>
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon : eksperimenter i industrielt demokrati* (2, s.). Oslo: Tanum. Hentet fra <http://www.nb.no/nbsok/nb/676dca16fcd637888f95587823776ab9.nbdigital?lang=no#0>
- Vie, T. L. & Glasø, L. (2008). Følelsesregulering som et jobbkrav. *Magma*, 11(6), s.93-100. Hentet fra <https://www.magma.no/foelelsesregulering-som-et-jobbkrav>
- Wennes, G. & Irgens, E. J. (2011). *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.

## **Vedlegg**

### **Vedlegg 1: Forespørsel om intervju**

I forbindelse med vår MBA i økonomi og ledelse ved Nord universitet skal Mette Anfindsen og Torill Risøy skrive en masteroppgave.

I oppgaven vil vi se på hvordan elementene i positiv ledelse, som betegnes som best egnet for ledelse i kunnskapsbedrifter, kan bidra til en forbedring av arbeidsmiljøet.

Grunnen til at vi har valgt dette tema er at vi ønsker å finne ut om det er elementer i ledelsesformen som kan bidra til en bedring av det psykososiale arbeidsmiljøet. Og vi håper at vi gjennom denne oppgaven kan bidra til å påvise sammenhenger mellom hvordan en praktiserer ledelse og arbeidsmiljøfaktorer.

Vi er opptatt av arbeidsmiljø, og hvordan mennesker fungerer i samspill med hverandre. Dette er sentrale elementer når det kommer til de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene. På landsbasis øker sykefraværet, også når det kommer til arbeidsrelatert fravær. Utbrenthet er ett eksempel.

Datainnsamlingen skal skje på bakgrunn av kvalitative intervjuer med ansatte i kunnskapsbedrifter. Det er ønskelig med individuelle intervjuer med kompetansemedarbeidere og vi vil foreta to intervju på hver av arbeidsplassene. De utvalgte arbeidsplassene er Dønna kommune, Nord universitet og Kunnskapsparken Helgeland.

Det er frivillig å delta på intervjuene og informantene vil være anonyme.

Problemstillingen for oppgaven vår er «Hvordan kan en benytte positiv ledelse til å forbedre arbeidsmiljøet i en virksomhet» Under intervjuet vil tema være knyttet til ledelse og arbeidsmiljø. Selve intervjuguiden vil sendes ut til intervjuobjektene i god tid før selve intervjuet. Intervjuet blir tatt opp på lydfil. Umiddelbart etter at intervjuet er gjennomført vil det bli transkribert og lydfilen slettes.

Studiet er meldt inn til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Selve intervjuet regner vi med vil ta ca. 1. time. Vi tar kontakt og avtaler tid og sted i forhold til hva som passer best for deg.

Med vennlig hilsen

Mette Anfindsen og Torill Risøy

## **Vedlegg 2: Intervjuguide**

**Problemstilling:**      **Hvordan kan en benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet?**

Presentasjon av bakgrunnen for dette intervjuet – gjenta de viktigste punktene fra info-skrivet.

Navn:

Arbeidsplass:

Utdanning:

Stilling:

Tidligere arbeidsforhold/arbeidserfaring:

### **Selvledelse**

1. Setter du deg egne mål, og hvis du gjør det, hvor mye betyr det for deg å nå dine målsettinger?
2. Er det viktig for deg å ha kontroll over dine arbeidsoppgaver?
3. Hvor betydningsfullt er det for deg å ha tro på egen mestring?
4. Har du hatt ledere som har vært med og skapt en kultur for selvledelse?

### **Sosial og emosjonell kompetanse**

1. Hvordan håndterer du negative tilbakemeldinger?
2. Hvordan setter du deg inn i andres følelser, og har du et bevisst forhold til emosjoner?
3. Hvilke konfliktløsningsstrategier bruker du?
4. Har du hatt ledere som har hatt fokus på utviklingen av sosial- og emosjonell kompetanse?

## **Samhandlingskompetanse**

1. Hvor bevisst er du egen kommunikasjon?
2. Hvordan vurderer du dine påvirkningsferdigheter?
3. Bruker du tilbakemelding bevisst for å skifte perspektiv og tenke på en annen måte?
4. Har du hatt ledere som har jobbet bevisst med utvikling av samhandlingskompetanse?

## **Oppsummering**

1. Vurderer du selvledelse, sosial- og emosjonell kompetanse og samhandlingskompetanse som viktig for det psykososiale miljøet?
2. Er det andre forhold som er viktige for deg, og som gjør at du trives på jobb?
3. Har du andre innspill i forhold til problemstillingen?

Takk for din tid og dine innspill!